



Managementhögskolan vid Blekinge Tekniska Högskola
Kandidatarbete i Företagsekonomi, Vt 2004

Arbetstidsförkortning

- för ökad arbetstillfredsställelse
och bättre relationer

Författare:
Jenny Hultberg
Karna Klarenius
Per Liljekvist



Sammanfattning

Titel	Arbetstidsförkortning - för ökad arbetstillfredsställelse och bättre relationer.
Författare	Jenny Hultberg, Karna Klarenius och Per Liljekvist
Kurs	FEC007 - Kandidatarbete i företagsekonomi
Handledare	Carina Svensson och Eva Lövtål
Bakgrund	Redan på 1700-talet diskuterade Owen att det inte var bra att ha barn som arbetade långa arbetspass i treskift. Detta synsätt införde han på sin fabrik, vilket han fick mycket kritik för. Först 1962 väcktes tanken på 6-timmars arbetsdag i Sverige. Sedan dess har flera försök genomförts bl.a. hos Helsingborgs stads äldreomsorg, äldreomsorgen i Höganäs kommun samt Toyota Center i Mölndal.
Problem	Dagens företag är relativt fokuserade på traditionella mått som t.ex. lönsamhet och produktivitet, även när det gäller arbetstidsförkortning. Däremot finns det inte mycket uppföljning kring s.k. inre värden som arbetstillfredsställelse och relationer. Vi har heller inte påträffat någon oberoende granskning som behandlar resultatet av en arbetstidsförkortning och hur det har påverkat arbetstillfredsställelse och relationer i en organisation.
Syfte	Genom att studera de psykologiska förutsättningarna; arbetsmiljön och motivationen samt de sociologiska förutsättningarna; ledarskap, grupper och konflikter i två företag, ämnar vi att se om det skett någon förändring i de inre värdena arbetstillfredsställelse och relationer genom arbetstidsförkortningen.
Metod	Studien utgår ifrån en kvalitativ metod där semistandardiserade telefonintervjuer utgör empirin. Intervjuerna har genomförts på företagen AWJ-Tryck AB och Stora Enso Kvarnsveden AB. Vi har valt att studera de inre värdena utifrån de anställda, men för att få en bra syn över hur förändringen har påverkat de anställda har vi valt att även intervjua mellanchefer samt personer ur ledningen.
Slutsatser	De anställda upplever att de med arbetstidsförkortningen är mer motiverade vilket även lett till ökad arbetstillfredsställelse. Dessutom fungerar det sociala i arbetsmiljön bättre idag. När dessa faktorer fungerar i företaget känner sig de anställda mer motiverade, vilket gör att de presterar bättre. Svaret på vår forskningsfråga blir därmed att de anställdas inre värden; arbetstillfredsställelse och relationer, visar på positiva resultat i samband med en arbetstidsförkortning.



Executive Summary

Title	Shortened working hours - for increased work satisfaction and better relations.
Authors	Jenny Hultberg, Karna Klarenius and Per Liljekvist
Course	FEC007 - Bachelor's Thesis in Business Administration
Tutor	Carina Svensson and Eva Löfstål
Background	Already in the 16 th century Owen discussed that it was not a good idea to have children working long working hours in three shifts. This approach was introduced at his factory, but was also given a lot of criticism. First in 1962 the idea of 6-hours working day was awakened in Sweden. Since then there has been a number of attempts, among them at the city of Helsingborg's and Höganäs' elder care as well at Toyota Center in Mölndal.
Problem	Today's companies are focused on traditional measurements, for example profitability and productivity, even when it comes to shorter working hours. On the other hand, there is not much investigated regarding the so called inner values, such as work satisfaction and relations. We have not found any study that deals with the result of shortened working hours and how it has effected work satisfaction and relation in an organization.
Purpose	By studying the psychological abilities; work environment and motivation as well as the sociological abilities; leadership, group and conflict in two companies, we intended to see if there had been any changes in the inner values; work satisfaction and relations through shortened working hours.
Method	The study has started out from a qualitative method in which phone interviews have been used for collecting data. The interviews have been carried out at AWJ-Tryck AB and Stora Enso Kvarnsveden AB. We have chosen to study the inner values from the employee's point of view, but to get a picture of how the change has affected the employees we have chosen to interview supervisors and people from the board as well.
Conclusions	The employee's experiences with shorter working hours is that they are more motivated, which also have led to an increased work satisfaction. Besides that the social part of the work environment works better today. When these factors work in a company the employees feel more motivated which makes them perform better. The answer to our research question is that the employee's inner values; work satisfaction and relations, shows a positive result in collaboration with shorter work hours.



Förord

Vi vill främst tacka AWJ-Tryck AB och Stora Enso Kvarnsveden AB för att de ställt upp på intervjuer och även varit behjälpliga med diverse information. Båda företagen har visat ett starkt intresse för vår kandidatuppsats samt vid flera tillfällen visat ett trevligt bemötande.

Vi skulle även vilja tacka våra handledare Carina Svensson och Eva Löfstål som har hjälpt oss och varit ett enormt stöd under uppsatsens gång.

Slutligen vill vi även rikta ett stort tack till våra respektive som under uppsatstiden stöttat oss och kommit med kloka synpunkter.

Utän samtligas stöd hade detta kandidatarbete inte gått att genomföra!

Ronneby, augusti 2004

Jenny Hultberg

Karna Klarenius

Per Liljekvist



Innehållsförteckning

1	Bakgrund och problemområde	1
1.1.	Inledning	1
1.2.	Bakgrund	1
1.2.1	Undersökningar om förkortad arbetstid	2
1.2.2	Försök med förkortad arbetstid	3
1.2.3	Forskningsstudier av försöken	4
1.3.	Problemdiskussion	5
1.4.	Frågeställning	9
1.5.	Syfte	9
1.6.	Disposition	9
2	Metod	11
2.1.	Perspektiv	11
2.2.	Val av företag	11
2.3.	Val av respondenter	11
2.4.	Kvalitativ eller kvantitativ undersökning	12
2.4.1	Intervjuer	12
2.5.	Litteraturstudier	13
2.6.	Datainsamling	13
2.7.	Bearbetning av empiri, analys och slutsatser	14
3	Teori	15
3.1.	Organisationsförändring	15
3.2.	Psykologiska förutsättningar	15
3.2.1	Arbetstillfredsställelse	15
3.2.1.1	Arbetsmiljö (hygienfaktorer)	17
3.2.1.2	Motivation	18
3.3.	Sociologiska förutsättningar	18
3.3.1	Relation	18
3.3.1.3	Grupp	19
3.3.1.4	Ledarskap	20
3.3.1.5	Konflikt	20
3.4.	Analysmodell	21
4	Empiri	23
4.1.	Presentation av de intervjuade företagen	23
4.1.1	Stora Enso Kvarnsveden AB	23
4.1.2	AWJ-Tryck AB	24
4.2.	Tillämpning av förkortad arbetstid på de intervjuade företagen	25
4.2.1	Stora Enso Kvarnsveden AB	25
4.2.2	AWJ-Tryck AB	26
4.3.	Stora Enso Kvarnsveden AB	27
4.3.1	Förändring	27



4.3.2	Arbetsmiljö	28
4.3.3	Motivation	29
4.3.4	Grupp	29
4.3.5	Ledarskap	30
4.3.6	Konflikt	30
4.4.	AWJ-Tryck AB	30
4.4.1	Förändring	30
4.4.2	Arbetsmiljö	31
4.4.3	Motivation	31
4.4.4	Grupp	32
4.4.5	Ledarskap	32
4.4.6	Konflikt	32
5	Analys	33
5.1.	Förändring	33
5.2.	Arbetsmiljö	33
5.3.	Motivation	34
5.3.1	Arbetstillfredsställelse	35
5.4.	Grupp	35
5.5.	Ledarskap	36
5.6.	Konflikt	36
5.6.1	Relation	37
5.7.	Modifierad analysmodell	37
6	Slutsatser	39
6.1.	Förslag till fortsatta studier	40
7	Källförteckning	41
7.1.	Referenser	41
7.2.	Övriga källor	43
8	Bilagor	45



Figurförteckning

Figur 1.1 OB-modellen	7
Figur 1.2 Problemmodell.....	8
Figur 3.1 Analysmodell.....	22
Figur 4.1 Organisationsschema för Stora Enso Kvarnsveden AB	24
Figur 4.2 Organisationsschema för AWJ-Tryck AB.....	25
Figur 5.1 Modifierad analysmodell.....	38



1 Bakgrund och problemområde

I detta kapitel presenteras studiens bakgrund samt ett resonemang kring problemområdet som slutligen leder till frågeställning och syfte.

1.1. Inledning

Under 2003 introducerade ett företag inom verkstadsindustrin i Mölndal 6-timmars arbetsdag. Eftersom en utav gruppmedlemmarna kommer ifrån samma stad, uppmärksammades ämnet långt innan C-uppsatsens start. Detta väckte då en tanke hos oss på hur förkortad arbetstid kan påverka de anställda i en organisation. En stor företagsledare lär har sagt:

”Att höja lönsamheten genom att förbättra för människor är ingen ny kunskap. Som företagsledare vet jag att det finns miljontals kronor att hämta. Men den stora frågan är: Hur gör man?” (Lange & Odabas, 2003)

Ett svar på denna fråga kan vara arbetstidsförkortning och det är just vad denna uppsats handlar om.

1.2. Bakgrund

Redan på 1700-talet började de anställdas värde att diskuteras. David Owen var en väldigt framgångsrik entreprenör på slutet av 1700-talet som utnyttjade sin tids senaste teknologiska utveckling, dvs. spinneri. Owen utsattes för våldsamma attacker på grund av att han var den ende på sin tid som menade att det inte på något vis var bra för affärerna att ha åttaåringar som arbetade 13 timmar långa arbetspass i treskift. Detta nya synsätt införde han dock på sin fabrik i Skottland (Bolman & Deal, 1997). Owen förutsåg den ökade betydelsen av humankapitalet och försökte övertyga sina kapitalistiska kollegor att en investering i människor kunde ge större avkastning än investering i maskiner. Han kom dock att betraktas som en oförståndig reformator vars idéer skulle skada de människor han försökte hjälpa. Owen var med andra ord långt före sin tid och det kom att dröja mer än ett sekel innan andra företagsledare skulle inse att nyckeln till effektivare organisationer låg i investeringen i människor. Owen ansåg därmed att för att få ett långsiktigt framgångsrikt företag krävs det att det satsas på de anställda och att hänsyn tas till deras behov (Bolman & Deal, 1997). Detta synsätt kom att bli grundtanken till att företag, med personal som trivs med sitt arbete och sin omgivning, i längden blir lönsammare (Abrahamsson & Andersen, 1996). Owen var därmed en förebild för de personer, företag och politiska partier som i dagens samhälle arbetar för kortare arbetstid. Detta eftersom denna organisationsförändring i många fall syftar till att de anställda skall få det bättre så att de presterar mer för organisationen. Vilket precis nämnts var det redan på 1700-talet som tanken angående de anställdas värde och behov i relation till arbetstiden kom att uppmärksammas. Under en lång period försvann tanke sättet, men det senaste århundradet har det uppmärksammats på nytt och även utvecklats.

Under hela 1900-talet har arbetstidens längd väckt stort intresse, detta med anledning av ökade krav på välbefinnande för personalen och långsiktig hållbarhet för företagen. Under den första hälften av seklet var motiven till reglering av arbetstiden i första hand att öka arbetarskyddet och den fysiska arbetsmiljön. På 1920-talet infördes åttatimmarsdagen men det



var först 1973 som 40-timmarsveckan lagstadsgrades. Några allmänna regler om förkortning av arbetstiden har därefter inte tillkommit. Däremot har t.ex. veckoarbetstiden förkortats genom centrala avtal vid skiftarbete och arbete på obekvämt arbetstid. Först 1962 väcktes tanken på 6-timmars arbetsdag (Granberg, 1998).

Såväl politiska partier som arbetstagar och arbetsgivarnas fackliga organisationer har varit engagerade i frågan. Under riksdagsåret 1994/95 lades ett antal motioner fram i denna fråga. Bland dem kan nämnas Vänsterpartiet, Miljöpartiet och Centerpartiet, som samtliga ser arbetstidsförkortning som något positivt. Vänsterpartiet framför på sin hemsida 10 skäl till att förkorta arbetstiden, bl.a. ges jämställdheten en chans, människor slits inte ut samt att kortare arbetstid är lönsamt (Vänsterpartiet, 2004-04-15). Socialdemokraternas Ungdomsförbund (SSU) hävdar att förkortad arbetstid med bibehållen lön leder till att pengar sparas samtidigt som de anställda får det bättre och verksamheten utvecklas (SSU, 2004-04-15). Moderata samlingspartiet hävdar å andra sidan att det inte finns något samhällsekonomiskt utrymme för en arbetstidsförkortning (Arbetsmarknadsdepartementet, 1996). Gunilla Larsson, 1:e vice partiordförande för Moderata samlingspartiet, menar istället att en lagstiftad arbetstidsförkortning skulle stjäla 40 miljarder från tillväxten, mindre företag skulle få ännu svårare att anställa samt att löntagarna inte får välja om de vill avstå från en löneökning. Moderata samlingspartiet talar istället för en individanpassad arbetstid som enligt dem är bättre för såväl hälsa som för hela samhället (Moderata samlingspartiet, 2004-05-03).

Enligt Alfredsson (1990) finns det en viss oenighet bland förespråkarna för arbetstidsförkortning när det gäller hur förkortningen skall tas ut. Det kan bl.a. ske genom en daglig förkortning, kortare arbetsvecka eller längre ledighet. Även när det avser finansieringen av arbetstidsförkortningen finns det stridande åsikter. Merparten anser att en förkortning skall bekostas antingen genom motsvarande lönesänkning eller genom produktivitet- och effektivitetshöjningar. Oberoende av om lönen sänks eller att en del av det eventuella utrymmet för löneförhöjningar tas ut i förväg innebär det en reallöneförsämring för den anställde. Svenska riksdagen har tillsatt Arbetstidskommittén med uppgiften att analysera konsekvenserna av olika förslag till arbetstidsförkortning.

1.2.1 Undersökningar om förkortad arbetstid

Statistiska Central Byråns (SCB) Undersökningar av Levnadsförhållanden (ULF) tar regelbundet upp frågor gällande arbetstiden. I en rapport från 1991 redovisas att nära 20 procent av de heltidsanställda vill ha kortare arbetstid, även om det skulle medföra sänkt lön. Önskemålen kom i första hand från dem som ansåg att deras arbete var personligt tillfredsställande, dvs. inte från personer med dåliga arbetsvillkor. Det bör dock poängteras att det var högkonjunktur med mycket hög marginalskatt och en överhettad arbetsmarknad när dessa mätningar gjordes (Granberg, 1998). Även Isidorsson (1994) i Boström m.fl. (1996) tar upp en rad opinionsundersökningar från 1955, 1973, 1984 och 1988 som behandlar kortare arbetstid alternativt högre lön. Även här visas det att en majoritet av löntagarna föredragit kortare arbetstid före högre lön vid samtliga tillfällen. Vidare visar det sig att kvinnor i högre utsträckning än män prioriterar kortare arbetstid.

En färsk studie från Forskningsgruppen för Samhälls- och Informationsstudier (FSI) som publicerades i *Civilekonomen* (2004) visar dock att 56 procent av de svenska löntagarna föredrar kortare arbetstid med bibehållen lön, framför högre lön med bibehållen arbetstid. Frågan ställdes till personer med olika befattning inom olika branscher. Detta är ett trendbrott



eftersom det år 1995 endast var 38 procent som föredrog kortare arbetstid. Denna undersökning visar dock att det sedan dess främst är kvinnor som har ändrat inställning.

1987 års arbetskommitté ansåg i sin redogörelse att arbetarskyddsmotivet inte ensamt kunde motivera en allmän arbetstidsförkortning. Detta skulle inte avsevärt medverka till att lösa de bakomliggande arbetsmiljöproblemen. Kommittén hävdar att arbetstidsförkortningen inte skulle ha någon positiv hälsoeffekt för majoriteten på arbetsmarknaden. De anser vidare att det skulle vara en dyrbar reform med tveksamt resultat. Dessutom skulle inte en förkortning av arbetstiden vara ett effektivt medel att minska arbetslösheten. De föreslår istället att 40-timmarsveckan omvandlas till branschanpassad årsarbetstid (Granberg, 1998). Även Alfredsson (1990) poängterar att generella arbetstidsförkortningar som 35- och 30-timmarsveckan skulle innebära en stor kostnad. Innan så omfattande arbetstidsförändringar beslutas, bör det noga övervägas om den förväntade nyttan står i proportion till de stora kostnader som kan uppstå. Enligt honom tyder dock mycket på att lokala lösningar är att föredra. På det lokala planet är förutsägbarheten avseende effekter och konsekvenser betydligt större än om ställningstaganden sker på ett sätt som reglerar hela arbetsmarknaden. Dessutom är det lättare att diskutera en arbetstidsförkortning mot bakgrund av lokala förhållanden och som en av många lösningar på ett arbetstidsproblem. En konkret anpassning till såväl kundens som produktionens och arbetstagarens behov är betydligt lättare att göra på denna nivå.

Malmqvist har genomfört en studie för att se hur stor kostnad av sjukfrånvaron som kan härledas till stress i arbetet. Han har kommit fram till att staten årligen betalar 12 miljarder kronor för stressrelaterade sjukskrivningar, där den totala kostnaden för sjukskrivning uppgår till 50 miljarder kronor (Ekman & Arnetz, 2002). Även en översikt som har utförts på internationell nivå, styrker att stress och ohälsa, främst i arbetslivet, utgör ett stort och växande problem. 2,5 miljoner av de 4,3 miljoner människor som är arbetsamma uppger att de har alldeles för mycket att göra (Ekman & Arnetz, 2002). Rapporten som Regeringskansliet utförde hävdar dock att förkortad arbetstid kan leda till att personalen känner sig mer stressad och vilket i sin tur leder till en ökning av utbrändhet (Näringsdepartementet, 2000).

I en undersökning som Olsson (1999) gjort, har hon kommit fram till att den dagliga arbetstidsförkortningen gör det möjligt att minska livsstressen för människor. En kombination av kortare arbetsdag, bättre fritid och socialt liv samt en högre kvalitet på arbetet visar sig minska stressen och öka livskvaliteten för de anställda. Enligt en utredning som Statens Offentliga Utredningar (SOU 2002:12) gjort är motivet bakom förkortad arbetstid den ökade stressen och ohälsan i samhället. Vidare har Olsson m.fl. (1999) kommit fram till att förkortad arbetstid inte ledde till att de anställda fick en sämre arbetssituation som kunde härledas till arbetstidsförkortningen. Detta kan ha berott på att företaget valde att nyanställa personal för att täcka upp för de förlorade timmarna som arbetstidsförkortningen bidrog till.

1.2.2 Försök med förkortad arbetstid

Runt om i media har det de senaste åren diskuterats omkring de växande företagsproblemen utbrändhet och förslitningsskador, som i många fall leder till långtidssjukskrivningar. Dessa utgör en stor kostnad för företagen. Detta har lett till att 40-timmars vecka har ifrågasatts och diskussioner kring förändrad arbetstid har gjorts. Företag och olika myndigheter har arbetat för att utveckla olika former av friskvård och ökat välbefinnande för sin personal, detta bl.a. genom att införa en arbetstidsförkortning.



Det är mestadels inom landsting och kommuner som försök har gjorts med förkortad arbetstid och då speciellt inom vården. Anxo & Lundström (1997) har utfört en kartläggning av vilka arbetsplatser som använder eller/och har använt förkortad arbetstid på prov. I dagsläget finns det dock inga sammanställda resultat på vad följande försök har resulterat i.

Inom den offentliga sektorn har Helsingborgs stads äldreomsorg och hemsjukvård gått ned från 40 till 30-timmars arbetsvecka. Flera anställda arbetade tidigare deltid, därmed fick de i praktiken enbart en löneförhöjning. Den totala arbetstidsförkortningen motsvarade ca 12 heltidstjänster, som till största delen ersattes med tidigare anställd personal och som pga. turordningsregler prioriterades (Anxo & Lundström, 1997). Även inom äldreomsorgen i Höganäs kommun skedde förkortad arbetstid på prov under ett års tid. Sjukfrånvaron sjönk kraftigt, trivseln ökade betydligt men kostnaderna ansågs bli för stora. Malmberg vid Arbetslivsinstitutet kom fram till att det fanns en del vinster, men förändringen var svår att räkna ut. Personalen kände sig lurad att efter ett år gå tillbaka till ordinarie arbetsschema och menade att ett år gör ingen statistik (Sydsvenskan, 2004-06-07).

Ytterligare ett försök gjordes på den Psykiatriska kliniken i Karlskrona kommun. Arbetstiden reducerades där till 6 timmar per dag för schemabunden vårdpersonal under dagtid. Syftet med projektet var att reducera kostnaderna för långtidssjukfrånvaron och få psykiskt och fysiskt starkare personal (Anxo & Lundström, 1997).

Inom den privata sektorn förekommer det färre försök med arbetstidsförkortning. År 1997 var det endast fyra företag som hade reducerat arbetstiden (Skandiabanken, AWJ-Tryck, Sandvik och Mekanotjänst) inom privat näringsliv. I samtliga fall sammanfaller arbetstidsförkortningarna med en omorganisering av produktionsprocessen som innebär en förlängning av drifttiden eller öppethållande (Anxo & Lundström, 1997).

År 1996 träffades en lokal överenskommelse mellan Gimoverken och Metall som gällde s.k. arbetstidskonto för Sandvik. De anställda började då arbeta färre timmar per år vid vikande orderingång. Ledig tid återbetalades, vilket skedde enligt överenskommelse med den enskilde individen och dennes chef. Inte bara företagets krav uppfylldes, den anställde fick ökad trygghet eftersom uppsägningar pga. arbetsbrist kunde undvikas (Anxo & Lundström, 1997).

Även hos Toyota Center i Mölndal, har 6-timmars arbetsdag med bibehållen lön skett på prov. Enligt telefonsamtal med Tommy Witedal (2004-03-30), VD på Toyota Center i Göteborg, delades verkstadsarbetarna in i två grupper så att den totala arbetstiden blev tolv timmar istället för åtta, fördelat på två pass (6-12.30 och 12.10-18.15). Efter ett år hade omsättningen ökat med 40 procent, väntetiderna minskat med 50 procent och företaget gjort en vinstförbättring på 23 procent. Vidare poängterade han att det ledde till minskad sjukfrånvaro, nöjdare kunder, minskade barnomsorgsavgifter för personalen samt kortare restid till och från arbetet eftersom personalen inte reser under rusningstrafiken.

1.2.3 Forskningsstudier av försöken

Ett antal forskningsstudier som rör förkortad arbetstid har gjorts, främst vid Stockholms universitet. Olsson (1999) har forskat om 6-timmars arbetsdag med heltidslön i Stockholms stad och vad det skulle betyda för personalen, brukarna och ekonomin. Försöket pågick mellan 1996 och 1998 och blev ett mycket uppmärksammat projekt. Resultatet härleds till tre olika nivåer: effekter för personalen, påverkan på kvaliteten för brukarna och verksamheten samt samhällsekonomiska effekter. Angående effekterna för verksamheten så redovisas där



effekter på sysselsättning, prestationer och kostnader. Vidare har såväl personalekonomiska som samhällsekonomiska effekter belysts. På intäktsidan finns många ”plus” som är lätta att identifiera, men svåra att prissätta. Förutom ökad produktivitet och bättre arbetsmiljö förbättrades även kvaliteten och servicen. Enligt forskningsstudien kommer dessa ”plus” så småningom att generera i pengar till såväl den kommunala som den statliga kassan.

På uppdrag av regeringen fick Arbetslivsinstitutet i uppgift att följa beredningen av arbetstidsfrågan. De har utfört en kartläggning av arbetstidsförkortningar som skett i Sverige mellan 2000-2003, såväl inom privat som inom offentlig sektor. De har tittat på flera olika effekter av arbetstidsförändringarna som t.ex. arbetstagarnas hälsa och jämställdhet. Där nämns bl.a. att den öppna hemtjänsten i Kiruna redan år 1989 hade 6-timmars arbetsdag på försök (Malmberg, Byrgren & Hansson, 2003). Även Olsson (1994) har tittat på fallet av Kirunas hemtjänst. I sin rapport tog hon fram en personalekonomisk kalkyl av effekterna att gå från 8 till 6-timmars arbetsdag.

1.3. Problemdiskussion

Dagens företag är väldigt fokuserade på traditionella mått som t.ex. lönsamhet, produktivitet och personalomsättning (Hedberg et. al, 1994). Däremot finns det väldigt lite uppföljning kring exempelvis motivation och arbetsgrupper. Även vid försöken med arbetstidsförkortning fokuseras det främst på dessa traditionella mått. De måste ofta, som när det gäller arbetstillfredsställelse, kompletteras med upplevda värden som att känna sig nöjd och starkt i sin position på arbetsplatsen etc. En alltför ensidig fokus på värden som kan mätas direkt i pengar kan leda till felaktiga beslut (Hedberg et. al, 1994).

Birchall & Lyons (1996) menar att utöver de redovisade siffrorna i balansräkningen, borde det även finnas ett mått på vad själva organisationen kostar. Med andra ord kommer de organisatoriska faktorerna sällan upp till ytan. Ibland händer det dock att det finns ett belopp i balansräkningen under rubriken ”omorganisation”, men specifikt vad som ingår där brukar ej redovisas. Rubriken skulle då kunna innefatta förändringar i såväl motivation som engagemang. Är inte detta intressant för såväl företagsledning som för personal att få veta om? Visst är det viktigt att se om en arbetstidsförkortning lett till förändring i produktion och effektivitet, men det borde även vara intressant att se hur personalen uppfattat omorganiseringen. Personalen är ändå företagets viktigaste resurser. De är direkt avgörande för verksamhetens utveckling och bär på olika sätt verksamhetens kärnkunskap (Hedberg et. al, 1994). Därmed borde det vara intressant att se hur de trivs med den nya organisationen. Forskningsstudien som Olsson (1999) genomförde, angående 6-timmars arbetsdag i Stockholms stad, visade exempelvis på att en förbättrad arbetsmiljö hängde ihop med ökad produktivitet, bättre kvalitet och bättre service.

Om t.ex. motivationen har minskat med arbetstidsförkortningen borde ledningen kanske fundera på en ny omorganisering, även om måtten som produktivitet och lönsamhet visar på positiva resultat. I många fall hänger dock personalens välbefinnande ihop med företagets resultat. Blir det många sjukskrivningar p.g.a. dålig arbetsmiljö, så blir detta en kostnad för företaget. Argyris (1964) menar att det råder en motsättning mellan att vara mänsklig och att vara organiserad. Är det då möjligt att konstruera och utveckla organisationer så att en balans nås mellan individens behov och organisationens krav? Allport (1962) menar att en organisation, främst inom industrisektorn, inte behöver hela människan utan bara en del av henne. Mycket av det vi människor besitter av kunskaper, behov, önskningar, ambitioner och förväntningar får aldrig utlopp så att de kan ge tillfredsställelse i arbetslivet. Organisationer är



inte skapade för detta mål och skulle inte kunna överleva om alla anställdas förväntningar skulle infrias, men kanske skulle en anställd prestera bättre om dessa färdigheter m.m. kunde utnyttjas i högre grad? Vidare tar Whyte (1956) upp att organisationsgruppen är källan till kreativitet och att önskan om tillhörighet är individens främsta behov (Abrahamsson & Andersen, 1996). Hur skulle då dessa emotionella aspekter i samband med förkortad arbetstid kunna studeras?

Hartman (1967) har utvecklat en värdelära som skiljer på tre olika värderingssätt och värdenivåer. Han skiljer mellan inre värden, yttre värden och systemvärden. De inre kommer före de yttre och de yttre före systemvärdena. I en organisation kan följande värdeskala gestalta sig:

1. **Inre värden** (emotionella och intellektuella) – engagemang, förändringsvilja, arbetstillfredsställelse, arbetsklimat, förmåga och relationer.
2. **Yttre värden** (praktiska och funktionella) – effektivitet, produktivitet, personalomsättning, marknadsandel, frånvaro, omsättning per engagerad, antal nätverkskontakter och idériakedom.
3. **Systemvärden** – ökade intäkter, minskade kostnader och löneökning.

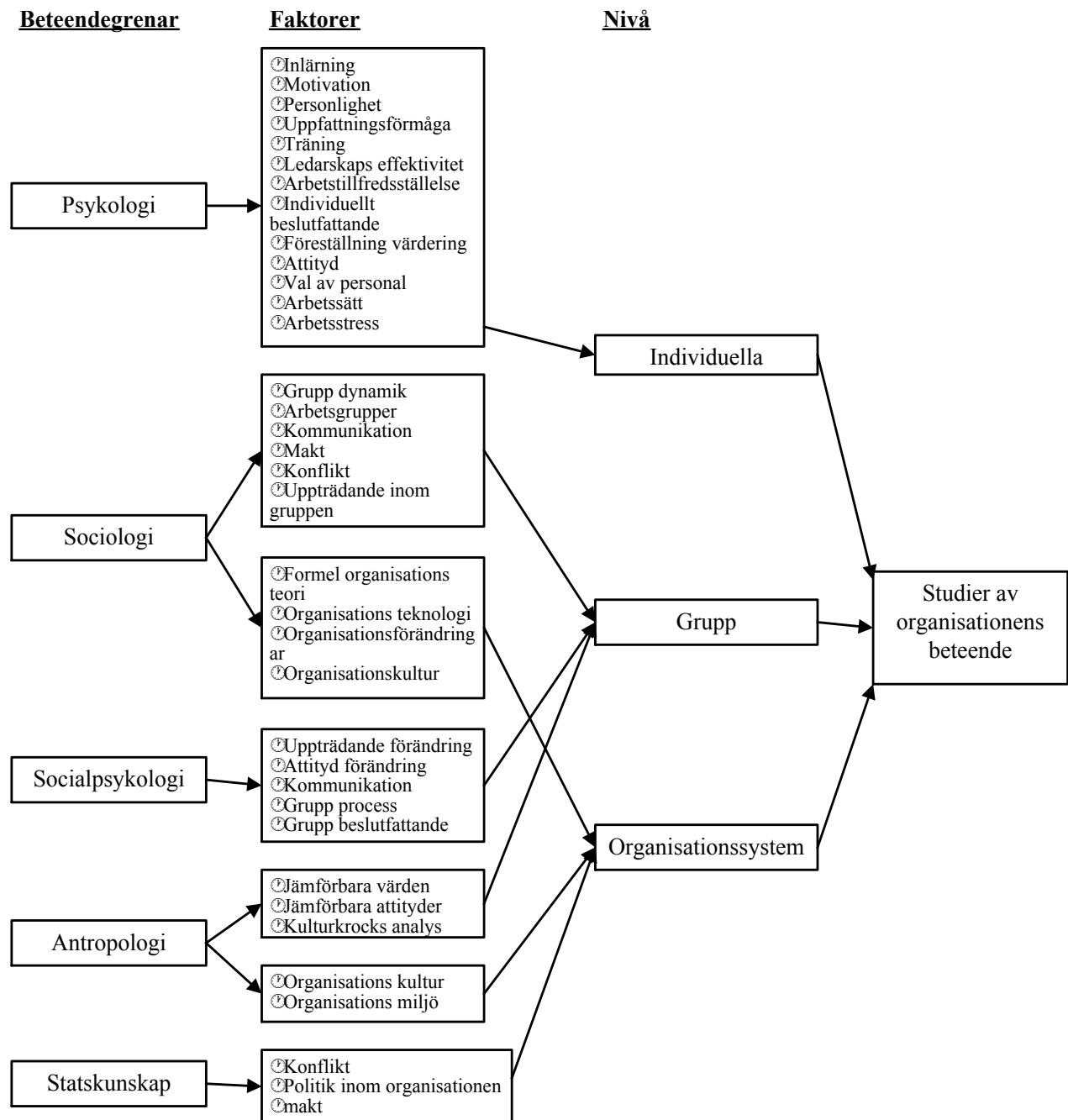
I de praktikfall som Hedberg et. al (1994) studerat har de fått intrycket av att utbytet mellan en ledare och de övriga engagerade i olika former måste nå upp till den nivå som skapar inre värden för att bli givande, ömsesidigt utvecklande och långsiktiga. De poängterar även att det förmodligen måste omfatta samtliga värdenivåer för att bli givande. Det går dock att mäta värdet på respektive nivå. Inre värden mäts ofta på någon typ av skala, t.ex. känslor, attityder eller skicklighet. De yttre värdena uttrycks i nyckeltal som exempelvis personalomsättning och systemvärdena mäts i absoluta mått som t.ex. kronor.

Vilket nämndes tidigare, fokuseras det lite på en förändring av exempelvis relationer och arbetstillfredsställelse vid en arbetstidsförkortning, dvs. de inre värdena. Även jämförelser mellan olika företag och dess effekter av förändringen att minska arbetstiden saknas det studier och resultat inom (Hägerfors & Brattgård, 1993). Därför ser vi just de inre värdena utifrån Hartmans (1967) värdelära som mest intressanta att fokusera på. De s.k. yttre värdena och systemvärdena finns det relativt mycket forskning och studier kring när det gäller förkortad arbetstid. Exempelvis de som Olsson (1999) och Näringsdepartementet (2000) genomfört som fokuserar på arbetstidsförkortning i förhållande till sjukfrånvaro, produktivitet och diverse kostnader.

För att undvika en alltför bred studie, och istället gå in på djupet hos ett fåtal variabler, har vi valt att studera två utav Hartmans (1967) sex exempel av inre värden; arbetstillfredsställelse och relationer. Efter att ha studerat de inre värdena och tidigare studier kring förkortad arbetstid, bedömer vi att dessa två faktorer är de som påverkas mest vid en arbetstidsförkortning. För att ytterligare motivera arbetstillfredsställelse och relationer krävs det en närmre inblick i organisationsbeteende vetenskapen.

Robbins (1998) talar om organisationsbeteende (OB) och menar att det är uppbyggt på ett antal bidragande faktorer som kommer ifrån olika beteendegrenar. Huvudgrenarna är då psykologi, sociologi, socialpsykologi, antropologi och statskunskap. De psykologiska

faktorerna är huvudsakligen på individnivå medan de sociologiska och de tre resterande hamnar på grupp- och organisationsnivå. Robbins (1998) OB-modell ser ut på följande vis:



Figur 1.1 OB-modellen, (Robbins, 1998)

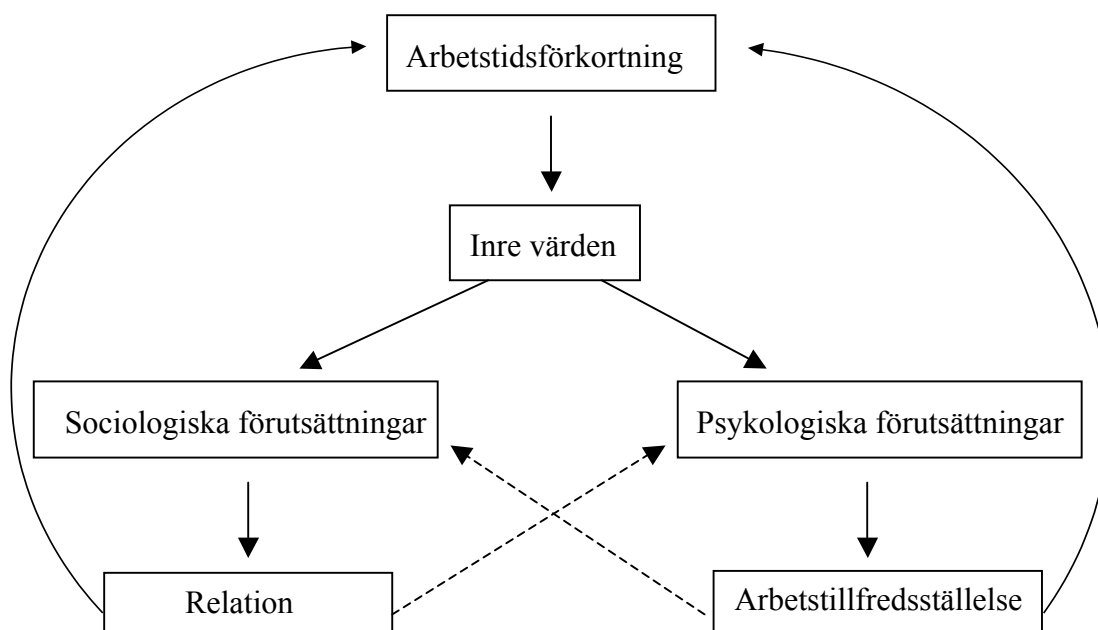
Psykologivetenskapen försöker mäta, förklara och ibland även förändra människors beteende. De som har bidragit till OB-vetenskapen är personlighetsteoretiker, psykologer men framförallt industri- och organisationspsykologer. Dessa har fokuserat på faktorer som är relevanta när det gäller arbetsförhållanden och som kan påverka effektivitet och arbetsprestation. På senare tid har deras bidrag även börjat beröra inläring, uppfattning, ledarskap, motivation och arbetsstress.

Medan psykologerna fokuserar på individer, studerar sociologer sociala system där individer besitter olika roller. Med andra ord studeras människor i relation till deras kollegor. Det största bidraget som sociologerna har givit OB-vetenskapen är därmed studier av gruppbetende i organisationer. Några utav områdena inom OB som har studerats på senare tid är gruppdynamik, organisationskultur samt organisationsteori och organisationsstruktur.

Enligt Brooks (1999) påverkar de olika faktorerna varandra. Faktorerna som ligger under de psykologiska förutsättningarna påverkar inte bara individen utan även hela organisationen. På samma sätt påverkar de sociologiska förutsättningarna inte enbart grupperna, utan även den enskilda individen. Även Bakka et. al (1999) och Robbins (1998) stöder deras åsikt att de olika faktorerna påverkar varandra. Robbins (1998) ger också en förklaring på hur de påverkar varandra. Individens uppfattningsförmåga och gruppens kommunikation sammanlänkar gruppen och individen med varandra. Medan gruppen binds samman med organisationen genom ledarskap respektive organisationens struktur och uppbyggnad.

De huvudgrenar inom OB-modellen som vi såg som mest intressanta att studera, i samband med de inre värdena och dess förändringar vid en arbetstidsförkortning, är psykologi och sociologi. Med andra ord se förändringarna på individ och gruppnivå. Vilket vi tidigare nämnde har vi valt att fokusera på de inre värdena; arbetstillfredsställelse och relationer. Även här ser vi då en koppling, dvs. mellan arbetstillfredsställelse och individnivå samt mellan relationer och gruppnivå.

Med hjälp av OB-modellen och Hartmans (1967) värdelära har vi skapat en ny modell som har till uppgift att klargöra vad vi skall studera:



Figur 1.2 Problemmodell, Egen bearbetning

För att lyckas studera de inre värdena, relationer och arbetstillfredsställelse, krävs det dock att ett antal sociologiska- respektive psykologiska förutsättningar studeras inledningsvis. Genom att studera hur anställda har märkt av någon förändring i ledarskap, arbetsgrupper och konflikter i och med arbetstidsförkortningen, kan vi se eventuella förändringar i relationer.



För att kunna se eventuella förändringar i arbetstillfredsställelse efter en arbetstidsförkortning får vi istället titta närmre på arbetsmiljön och motivationen. För att ytterligare förtydliga varför vi valt att studera just arbetstillfredsställelse och relationer, och inte fokusera på de övriga fyra inre värdena, är att vi anser att dessa fyra tillsammans utgör grunden till arbetstillfredsställelsen och relationerna. Vidare anser vi att det hade blivit för detaljerat att studera arbetstidsförkortningen på en nivå där samtliga sex inre värden kommer i fokus.

Utifrån de undersökningar som vi har tagit del av, ser vi att det tidigare har gjorts studier som studerat arbetstidsförkortning utifrån de anställdas perspektiv. Dock har dessa studier inte enbart fokuserat på de anställda och vad de kan ge tillbaks till företaget. Här kan nämnas Olssons (1999) studie av 6-timmars arbetsdag med heltidslön i Stockholms stad och vad det skulle betyda för personalen, brukarna och ekonomin. Dessutom har vi inte hittat att det finns någon studie som gör någon uppföljning av hur resultatet av arbetstidsförkortningen har påverkat företagets organisation i form av olika inre värden som arbetstillfredsställelse och relationer. De har endast studerat kvaliteten på arbetet och hur personalen mår. Problemet vi ser är att företagen inte har fastställt hur arbetstidsförkortningen har påverkat personalen på en emotionell nivå. På grund av den pågående debatten om förkortad arbetstid tycker vi att det är intressant att se om förkortningen har lett till förändringar i arbetsorganisationen med inriktning mot organisationsbeteende, såväl positiva som negativa effekter. Utifrån de studier vi har sett angående förkortad arbetsdag har samtliga studier varit inom statliga eller kommunala verksamheter. Det har dock skett försök inom privat verksamhet men det finns ingen oberoende granskning av vad försöken resulterat i. Med andra ord har det inte gjorts några studier som tar upp hur de inre värdena förändras i ett privat företag vid arbetstidsförkortning.

1.4. Frågeställning

Ovanstående problemdiskussion har lett oss fram till följande frågeställning:

Hur berörs de anställdas inre värden, arbetstillfredsställelse och relationer, i en organisation vid förkortad arbetstid?

1.5. Syfte

Genom att studera de psykologiska förutsättningarna; arbetsmiljö och motivation samt de sociologiska förutsättningarna; ledarskap, grupper och konflikter i två företag, ämnar vi att se om det skett någon förändring i de inre värdena arbetstillfredsställelse och relationer genom arbetstidsförkortningen.

1.6. Disposition

Uppsatsen består av sex kapitel och nedan redogörs det för vad vart och ett innehåller:

I **kapitel 1** redogörs det för studiens bakgrund, problemformulering och syfte. Försök och studier som har gjorts av arbetstidsförkortningar redovisas i bakgrunden samt tar vi i problemdiskussionen upp hur vi tänkt och resonerat på vår väg fram till den slutliga forskningsfrågan och syftet.



Under **kapitel 2** beskrivs vilka metoder vi har valt att genomföra uppsatsen utifrån. Kapitlet behandlar såväl det litterära som det empiriska materialets insamlingsförfarande.

I uppsatsens **3:e kapitel** presenteras en rad olika teorier som vi använt oss av för att kunna styrka vår analys och våra slutsatser.

Kapitel 4 består av empiri. Inledningsvis redovisas de två fallföretagen och anledningen till varför de infört förkortad arbetstid. Vidare redovisas empirin, företag för sig, som insamlats vid intervjutillfällena.

I **kapitel 5** analyseras empirin mot de teorier som redovisats i kapitel 3 och på så vis belyses samband och olikheter. Vi har här även gjort en del egna tolkningar till empirin.

I **kapitel 6** presenteras avslutningsvis våra slutsatser som vi kommit fram till med hjälp av analysen. I detta kapitel ger vi även förslag till fortsatta studier.

2 Metod

Här presenteras studiens undersökningsansats samt val av företag och respondenter. Dessutom redovisas tillvägagångssättet vid insamling av empiri.

2.1. Perspektiv

Denna studie kan genomföras utifrån ett antal perspektiv, dvs. att arbetstidsförkortningen har setts från olika synvinklar. Ett perspektiv är att se på problemet utifrån de anställda, dvs. arbetarna. Ett annat är utifrån mellancheferna och ett tredje utifrån företagsledningen. Vi har valt att studera förändringen av de inre värdena (arbetstillfredsställelse och relationer) utifrån samtliga tre perspektiven. Det är dock endast arbetarna som har minskat sin arbetstid och därmed är det endast de som kan säga vad förändringen i själva verket har resulterat i för dem själva. Ledningen och mellancheferna ser istället på hur arbetstidsförändringen har påverkat de anställda som en grupp. Vi anser det därmed vara intressant att intervjua personer ifrån olika nivåer i hierarkin eftersom det kan förekomma olika syn på förändringen i de inre värdena dem emellan.

2.2. Val av företag

Studien har utförts med utgångspunkt på följande företag:

Stora Enso Kvarnsveden AB, Borlänge
AWJ-Tryck AB, Nyköping

Anledningen till att vi valt dessa företag är att de infört förkortad arbetstid och att de verkar inom den privata sektorn. Båda företagen var även bland de första i landet med att införa förkortad arbetstid och än idag är det endast ett fåtal som infört det. Antal anställda skiljer sig även markant mellan de två företagen, ca 900 på Kvarnsvedens och ca 20 på AWJ-Tryck. Denna stora skillnad i antal anställda såg vi som något positivt eftersom det eventuellt skulle kunna visa på olikheter i de inre värdena (arbetstillfredsställelse och relationer) för de anställda. Båda företagen vi valt klassas även som industriföretag och motiveringen till det valet är, som nämndes i problemdiskussionen, att studier inte har gjorts angående förändring av de inre värdena inom den privata sektorn. Dessutom har vi endast hittat försök med arbetstidsförkortning med industriföretag inom den privata sektorn.

2.3. Val av respondenter

För att få en så bred uppfattning som möjligt av förändringarnas påverkan, har intervjuerna utförts med personer från olika nivåer i det hierarkiska systemet.

Vi ansåg det viktigt att finna rätt respondenter med god kunskap inom vårt problemområde, därför talade vi först med Kvarnsvedens administrativa chef samt med ägaren till AWJ-Tryck. Dessa hjälpte oss därefter att finna personal i respektive fabrik som kunde tänka sig att ställa upp på intervjuer. Eftersom Kvarnsveden är ett företag med många fler anställda än AWJ-Tryck, har vi intervjuat mellanchefer och operatörer från två olika avdelningar där, men



endast en operatör på AWJ-Tryck. Anledningen till att ingen mellanchefer intervjuades hos AWJ-Tryck är att de inte har några. Nedan redogörs för de respondenter vi har intervjuat:

Stora Enso Kvarnsveden AB

Per Berglund, administrativ chef
Lennart Johansson, sektionschef
Glen Nyfors, sektionschef
Per Sundkvist, 1:e operatör och fackombudsman
Anders Ericsson, förman

AWJ-Tryck AB

Hans Molander, ägare och verkställande direktör
Petri Jörstål, tryckare

2.4. Kvalitativ eller kvantitativ undersökning

Det finns en ansenlig skillnad mellan kvalitativa och kvantitativa undersökningar. De kvantitativa går i grunden ut på att mäta, och då mestadels samband av olika slag. Kvalitativa undersökningar syftar istället till att skapa resultat och slutsatser, med hjälp av attityder och föreställningar. En kvalitativ ansats är även lämpligast för frågeställningar som syftar till att förstå hur personer upplever eller förhåller sig till olika fenomen, som t.ex. hur de påverkas av en förändring i arbetstid (Lundahl & Skärvad, 1999).

Vi har valt att arbeta utifrån en kvalitativ metod, då vi har utfört studien hos två företag och där studerat flera olika teman som hör samman med de inre värdenas (arbetstillfredsställelse och relationer) förändringar vid arbetstidsförkortningen. För att lyckas skapa slutsatser valde vi att utföra intervjuer på företagen. Även detta, dvs. att ha individer och deras livsvärld som studieobjekt, är karaktäristiskt för kvalitativa undersökningar.

Eftersom det inte finns några studier som visar på förkortad arbetstid utifrån de anställdas perspektiv och de inre värdena (arbetstillfredsställelse och relationer), har vi valt att göra en fallstudie. Vi har utgått ifrån två företag och dess personals syn på arbetstidsförkortningen utifrån de inre värdena. För att lyckas förstå de olika delarna (ex. arbetsglädje, motivation och ledarskap) i de inre värdena krävs det också att se helheten. Vidare underlättar det om delarna ses i det sammanhang där de skall studeras, dvs. i företagen. Fallstudier används enligt Wallén (1996) mest fördelaktigt om det skall finnas ett verkligt förhållande mellan frågeställning och resultat. Metoden är även vanligast förekommande vid kvalitativa studier när ett fåtal fall (företag) skall undersökas, (Lundahl & Skärvad, 1999) vilket gör att denna forskningsansats lämpar sig till vår uppsats.

2.4.1 Intervjuer

Vi har utfört ett antal intervjuer på de två fallföretagen, vilket är karaktäristiskt för fallstudier inom den kvalitativa metodteorin. Själva forskningsprocessen och framväxten av resultaten sker då i ett ständigt samspel mellan teori och empiri (Holme & Solvang, 1997). Vi anser därmed att intervjuer ger en större förståelse för de studerade företagsdelarna inom problemområdet än vad som t.ex. hade kunnat uttryckas i observationer eller enkäter. I avsnittet Datainsamling kommer tillvägagångssättet vid intervjuerna att redovisas.



2.5. Litteraturstudier

Merparten av litteraturen vi har använt oss av insamlades under uppsatsens inledningskede. Detta för att vi ansåg oss tvungna att ha en del teoretisk kunskap med oss för att kunna ställa relevanta frågor vid intervjuerna. Dock har en hel del litteratur tillkommit under arbetets gång pga. ändringar av problemområde m.m.

Inledningsvis sökte vi information vid Blekinge Tekniska Högskolas bibliotek och i deras artikeldatabaser. Vi märkte dock tidigt att information angående arbetstidsförkortningar inte gick att finna där. Vi sökte då vidare på sökmotorer som Google och Alta Vista där vi fann ett antal artiklar och länkar till utredningar och forskningsrapporter. Sökord vi använde oss av i början var exempelvis; 6-timmars arbetsdag och förkortad arbetstid. När vi funnit en del litteratur kunde vi istället söka på författarnamn och utredningsinstitut som; B. Olsson, P. Liukkonen, Arbetslivsinstitutet och Statens offentliga utredningar. Uppsatsen tog dock ytterligare en vändning och slutligen sökte vi litteratur som behandlade; organisationsförändringar, Organisational Behavior, arbetsmiljö och arbetspsykologi. Även inom dessa områden lade vi märke till ett antal författarnamn som ständigt återkom. Sökorden blev då; Robbins, Mathiasson, Greenberg m.fl. Merparten av litteraturen påträffades slutligen vid Blekinge Tekniska Högskolas bibliotek, Göteborgs stadsbibliotek samt vid Stockholms universitet. Vi gjorde även ett antal fjärrlån genom Blekinge Tekniska Högskolas bibliotek.

2.6. Datainsamling

Av den data vi har samlat in kan man skilja på primär- och sekundärdata (Lundahl & Skärvad, 1999).

Sekundärdata är den data som är dokumenterad, men som inte är insamlad eller sammanställd för den egna studien, dvs. data som "andra" har samlat in (Lundahl & Skärvad, 1999). Den sekundärdata vi har använt oss av är ett antal hemsidor på Internet, främst fallföretagens egna, samt några artiklar.

Med primärdata avses den data som utredarna själva har samlat in. Den är då tidigare ej insamlad och sammanställd. Exempel på primärdata är intervjuer, enkäter och observationer (Lundahl & Skärvad, 1999).

Datainsamlingen har skett genom semistandardiserade intervjuer. Det innebär då att frågorna bestämdes på förhand samt att svaren under intervjun följdes upp med uppföljningsfrågor. Frågorna var även riktade mot specifika personer (Lundahl & Skärvad, 1999). Det vill säga olika frågor för de olika befattningarna på företagen. Vi valde dock att inte skicka samtliga intervjufrågor till respondenterna i förväg. Då kan svaren tendera att bli alltför planerade. Vi lät däremot respondenterna i förväg ta del av de olika ämnesområdena (ex. arbetsmiljö, motivation, grupp och konflikter) som behandlades under intervjuerna. Vid framtagning av intervjuguide hade vi för avsikt att undvika ledande frågor. Före intervjutillfällena bad vi även utomstående, bl.a. våra handledare, att läsa igenom frågorna och komma med synpunkter på dem.

Eftersom båda fallföretagen är belägna på mycket långt avstånd ifrån Ronneby, var det ej möjligt att genomföra personliga intervjuer. Vi utförde därför telefonintervjuer. Samtliga respondenter fick inledningsvis frågan om de godkände att intervjuerna bandades med hjälp av diktafon, vilket samtliga accepterade. Vid varje intervjutillfälle agerade en utav oss huvudansvarig, dvs. ställde frågorna samt såg till att de besvarades. Detta för att respondenten



inte skulle bli stressad och osäker på vem han skulle tala till. Resterande två förde istället anteckningar som komplement till bandupptagningen.

Av erfarenhet ansåg vi att denna intervjuemetod var att föredra. När intervjuerna sedan var avslutade skrev vi ordagrant ned dem. Detta eftersom vi ville ha möjligheten att skicka dem till respondenterna och se till att inga missförstånd uppstått. Intervjuer var enligt oss även att föredra framför enkäter i detta fall, då det var möjligt att förtydliga de frågeställningar som respondenterna inte förstod.

2.7. Bearbetning av empiri, analys och slutsatser

För att skapa en struktur i empiriavsnittet valde vi att inte utgå ifrån vår intervjuguide samt skilja på företagen. Anledningen till att vi valde att ändra på ordningsföljden i empiri och analys är att arbetsmiljön och motivationen ligger till grund för arbetstillfredsställelsen. Desamma gäller för grupp, ledarskap och konflikt som utgör relationen. Vi ansåg detta vara det lämpligaste och mest läsvänliga sätt att redogöra för empiri på. Empiriavsnittet är uppdelat i tre delar; presentation av fallföretagen och beskrivning av införandet av förkortad arbetstid, redogörelse av respondenternas svar kring de olika temana. Vidare valde vi att separera på empiri och analys för att senare i analysavsnittet kunna väva ihop företagets åsikter och därmed kunna göra jämförelser. För att vi skulle kunna bearbeta och analysera det empiriska materialet på ett smidigt sätt, valde vi att använda oss av en egen analysmodell. Syftet med denna är att förtydliga hur vårt analysarbete har gått till. Analysmodellen redovisas dock i slutet av teorikapitlet. Detta eftersom dess struktur bygger på teoriavsnittets och att det därmed blir lättare att förstå empiri och analys när modellen illustreras i samband med det avsnittet. Avslutningsvis redogör vi för våra egna slutsatser i ett separat avsnitt. Eftersom vi endast har valt ut begränsat med teori samt enbart intervjuat ett fåtal på två företag, har vi inte kunnat dra några allmänna slutsatser. Dessa bygger enbart på teorin i vår studie och kan därmed inte användas i alla situationer.

3 Teori

I detta kapitel presenteras olika teorier som ligger till grund för analysen. Avslutningsvis redogörs det för studiens analysmodell.

3.1. Organisationsförändring

En förändring i en organisation kan göras på många olika sätt. Företaget kan t.ex. införa en ny teknik eller genomföra en omorganisering. Vi har dock valt att studera en förändring i arbetstidens längd och dess förläggning. Anledningen till att ett företag väljer att genomföra en förändring kan bero på många olika faktorer. Exempelvis kan de öka effektiviteten eller produktiviteten (Robbins, 1998). Vid införandet av förkortad arbetstid kan det handla om att lösa investerings- och produktionsproblemen. Med andra ord att höja sitt produktionsutnyttjande genom att införa t.ex. skiftarbete (AWJ-Tryck, 2004-05-24). Det kan också handla om att förbättra arbetsmiljön eller att effektivisera produktionsprocessen.

En förändring kan genomföras på olika sätt, den kan antingen vara planerad eller oplanerad (Robbins, 1998). I detta fall handlar det dock om en planerad förändring eftersom en förändring av arbetstiden kräver en hel del beräkningar m.m. Däremot kan de förändringar som följer av en arbetstidsförkortning vara oplanerade. Samtidigt kan en förändring påverka organisationen på olika sätt, då det kan röra sig om en större eller mindre förändring. En mindre förändring, dvs. en förändring av första ordningen, medför inga större förändringar i organisationen utan består av förändringar som sker naturligt (Robbins, 1998). En större förändring, dvs. en förändring av andra ordningen, påverkar däremot organisationen radikalt på flera olika nivåer (Robbins, 1998). En förändring av arbetstiden kan innebära en förändring av hela organisationen, pga. att den i sig kan medföra andra förändringar, såsom införande av skiftarbete, omorganisation, etc. Eller så är arbetstidsförkortningen en del av ett större förändringsprogram. Detta betyder då att fler personer behöver anställas vilket i sin tur leder till att personalavdelningen får mer personal att hantera. För ekonomiavdelningen innebär det även ett merarbete vid löneutbetalningarna. Pga. dessa olika faktorer anser vi att en förkortad arbetstid ofta torde vara en förändring av andra ordningen.

3.2. Psykologiska förutsättningar

Ett psykologiskt avtal är den underförstådda förståelsen mellan den anställde och organisationen, gällande vad den anställde skall ge till organisationen och vad organisationen skall ge till den anställde. Ett kontrakt innehåller alla de formella avtalen men det täcker inte alla de utstuderade mellanmänniska faktorerna som är viktiga på en arbetsplats (Greenberg & Baron, 2000). De psykologiska aspekterna handlar om individens förutsättningar och hur de förändras vid införandet av förkortad arbetstid. I detta avsnitt fokuseras det därmed främst på individen i organisationen och vilka faktorer det är som påverkar arbetstillfredsställelsen.

3.2.1 Arbetstillfredsställelse

Arbetstillfredsställelsen handlar om den anställdes positiva eller negativa känslor om sitt arbete (Greenberg & Baron, 2000). En viktig faktor för att de anställda skall känna



arbetstillfredsställelse är att arbetsmiljön känns trygg och säker. Slutligen anser många människor att den sociala relationen är viktig för att de skall känna tillfredsställelse på sin arbetsplats (Robbins, 2000). Det finns också ett samband mellan arbetstillfredsställelse och motivation och det är att ett arbete måste vara motiverande för att det skall leda till arbetstillfredsställelse (Brooks, 1999).

När det gäller att studera arbetstillfredsställelsen finns det två olika teorier, tvåfaktor teorin och belöningsteorin (Robbins, 2000). Eftersom belöningsteorin bygger på att ett bra arbete skall belönas, anser vi inte att den är intressant att studera. Detta eftersom det vid förkortad arbetstid redan har skett en form av belöning då de anställda arbetar mindre och får mer betalt. Vi kommer därför att se hur tvåfaktorteorin stämmer in på arbetstillfredsställelsen vid förkortad arbetstid.

Herzbergs tvåfaktorsteori bygger på två faktorer i arbetssituationen; hygien och motivation. Herzberg genomförde en intervjuundersökning av personer på mellanchefsnivå där frågor ställdes angående tidpunkter då personerna hade starka upplevelser eller känslor i samband med arbetssituationen. Detta kan jämföras med förändringen att gå över till kortare arbetstid, dvs. att undersöka hur känslorna hos personalen var före förändringen och sedan se hur de blivit efter förändringen. Vid Herzbergs analys av intervjumaterial koncentrerades det på ett antal huvudområden som bl.a. var:

- Erkännande och uppskattning
- Möjligheter att växa i arbetet
- Befordringsmöjligheter
- Relation mellan över- och underordnad
- Ansvar
- Arbetsförhållanden
- Arbetets innehåll
- Trygghet i anställningen

Analysen visade att intervjupersonernas positiva känslor, dvs. deras tillfredsställelse i arbetet, var knutna till prestationer, erkännande, ansvar, arbetsinnehåll och befordran. De negativa känslorna, dvs. vantrivsel i arbetet, var knutna till mer generella förhållanden i organisationen som bl.a. arbetsmiljön och hur de blev behandlade. Med anledning av detta drog Herzberg slutsatsen att hygien- och motivationsfaktorerna blev centrala i teorin (Bakka et. al, 1999). De förhållanden som främjade arbetstillfredsställelsen kallade han motivationsfaktorer eftersom de tycktes motivera de anställda till bättre prestationer. Missnöjet som direkt relaterades till arbetsförhållandet och lösningen kring arbetsuppgifterna, kallades hygienfaktorer. Dessa var knutna till omgivningen och verkade vara viktiga för att förebygga vantrivsel i arbetet. Med andra ord hade hygienfaktorerna med arbetsmiljön att göra. Till motivationsfaktorerna räknade Herzberg (Jacobsen & Thorsvik, 1998):

- Prestationer, dvs. tillfredsställelsen att göra ett bra arbete samt se resultatet av det.
- Erkännande för väl utfört arbete
- Att arbetsuppgifterna är intressanta, krävande, varierande m.m.
- Ansvar och kontroll över sin egen arbetssituation
- Befordran
- Växande



Till hygienfaktorerna räknades däremot bl.a. följande faktorer:

- Relationen mellan över- och underordnade
- Förhållandet kring arbetets utformande

Enligt Herzberg kan hygienfaktorerna inte leda till hög arbetstillfredsställelse och motivation, utan endast minska vantrivsel och låg arbetstillfredsställelse. Tillfredsställelse och motivation uppnås genom motivationsfaktorer som skapar inre belöningar i form av att lyckas, bli uppskattad, att få arbeta med stimulerande arbetsuppgifter, att få ansvar och att få utvecklas. Huvudpoängen enligt Herzberg, för att göra människor motiverade och tillfredställda i arbetslivet, är att skapa ett klimat där arbetsuppgifterna är centrala. Detta innebär att arbetsuppgifterna bör anpassas efter individernas intressen, ambitioner och kapacitet, att arbetet bör rymma möjligheter till eget ansvarstagande och att företagsledningen tillsammans med de anställda bör bestämma riktlinjer för goda och dåliga prestationer som förändrats i takt med att individen utvecklas (Wolvén, 2000).

Vi har valt att studera vilka effekter som arbetsmiljön (hygienfaktorerna) och motivationen har haft på personalens arbetstillfredsställelse efter införandet av kortare arbetstid för att kunna klargöra hur förkortad arbetstid har påverkat personalens arbetstillfredsställelse.

3.2.1.1 Arbetsmiljö (hygienfaktorer)

I arbetsmiljölagen från 1978 beskrivs arbetsmiljön bl.a. som olika faktorer som utgörs av organisatoriska och sociala förhållanden på arbetsplatsen, detta innefattar t.ex. arbetsuppgifternas innehåll och möjligheterna till kontakt, samarbete, inflytande och personlig utveckling. Mellan dessa faktorer sker det ett samspel (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 1991).

Det finns en del faktorer som de anställda upplever leder till en god arbetsmiljö. Bland dessa finns:

- Att den anställde själv har möjlighet att inom vissa gränser styra arbetstakten och på det sätt som arbetet skall utföras på.
- Att det finns ett bra arbetsklimat mellan över- och underordnad.
- Att arbetet gör det möjligt för den anställde att använda sina kunskaper och erfarenheter.
- Att det finns förutsättningar för bra trivsel och kontakt med arbetskamrater.
- Att arbetsbelastningen både psykiskt som fysiskt är optimal.

I ju större utsträckning som företaget kan uppfylla dessa önskemål, desto större personlig tillfredsställelse och engagemang och desto mindre stress och frånvaro kommer den anställde att ge tillbaka till företaget (Rubenowitz, 1994). Även Lange & Odabas (2003) har genom sin forskning kommit fram till att receptet på en god arbetsmiljö är samhörighet, god kommunikation och delaktighet.



3.2.1.2 Motivation

Motivation är en beteendeprocess av riktade och bibehållna mål. Det är relaterat till en persons behov och kunskap, en organisations mål och krav samt prestation och belöning. Det finns ett antal faktorer som ligger till grund för motivationen i en organisation som genomfört en förändring. Dessa är bl.a. att assistera den anställde och se till att arbetsmålen är redogjorda, utmanande, attraktiva och uppnåeliga, samt skapa och bibehålla en social och fungerande arbetsmiljö (Weiss, 2001).

De teorier som behandlar motivation på en arbetsplats har kommit fram till att en individs motivation påverkas av tre psykologiska tillstånd:

- Upplevd meningsfullhet
- Upplevt ansvarstagande
- Kunskap angående resultat av arbetsprestation

Dessutom är motivationsteoretikerna överens om att det finns fem olika karaktärer angående arbetet. Dessa har till uppgift att uppmana de psykologiska tillstånden att uppfyllas för att leda till motiverad personal. Dessa är följande:

- Variation i arbetsskicklighet
- Identifiering av passande arbetsuppgifter
- Betydelsefullhet i arbetsuppgifter
- Självständighet i beslutsfattande
- Feedback på arbetet

Resultatet av ett välutformat arbete, som innefattar ovanstående aspekter, består av en hög intern arbetsmotivation, tillväxt samt nöjd och effektiv personal (Brooks, 1999).

3.3. Sociologiska förutsättningar

Företag anställer människor för att de skall göra ett bra jobb, men det är viktigt att tänka på att de också har med sig personliga och sociala behov till arbetet. Dessutom tillbringar de en stor del av sin tid med att umgås med andra, i par eller i grupper. Individuell tillfredsställelse och organisatorisk effektivitet är därmed i hög grad beroende av kvaliteten i det interpersonella samspelet (Bolman & Deal, 1997). Vid en förändring i organisationen möter företaget en del hinder från organisationen. Dessa hinder kan påverka organisationen negativt, som t.ex. strukturella hinder (Wolvén, 2000). De sociala aspekterna handlar om gruppens förutsättningar och hur de förändras vid införandet av förkortad arbetstid. I detta avsnitt fokuseras det därmed på gruppen i organisationen och vilka faktorer som påverkar relationen mellan människorna i organisationen.

3.3.1 Relation

Inom en organisation finns det två olika typer av relationer; mellan chef och underordnad samt mellan två anställda på samma nivå. Det kan lätt uppstå konflikter mellan över- och underordnade i organisationen som beror på att de har olika tankesätt. För att undvika konflikter måste det utvecklas en ömsesidig förståelse för varandras psykologi och tankesätt. Detta var resultatet av de klassiska Hawthorne-undersökningarna som kom att ligga till grund för Human Relations teorin (Flaa et. al, 1998).



En grupp kvinnor placerades i ett laboratorium, de informerades om syftet med undersökningen men uppmuntrades att inte påverkas av arbetsförhållandena. Forskarna varierade sedan de oberoende variablerna; lönesystemet, pausernas längd och frekvens, belysning osv. Oberoende av vilken variabel som förändrades ökade produktionen. Genom detta försök uppkom Hawthorne-effekten, vilket innebär att arbetstagaren trots en fysisk försämring uppskattar ledningens intresse för dem och deras arbetssituation. Intresset stimulerar ansvarstagandet och ökar trivseln. Det vill säga att oavsett om förändringen är till det bättre eller sämre för arbetstagaren, presterade de bättre genom att den sociala uppmärksamheten ökade (Bruzelius & Skärvad, 1995). Förespråkarna menar även att om Human Relations teori verkar fullt ut i en organisation, känner sig personalen tillfredställd på arbetet. Med andra ord, om än lite överdrivet, sjunger de under arbetstid samt springer för att inte komma för sent och missa den trevliga gruppsamvaron på jobbet. Om det ändå skulle uppstå missnöje i ett sådant system, beror det på missförstånd som kan redas ut med hjälp av öppen kommunikation (Flaa et. al, 1998).

Upphovsmännen till Human Relations reagerade på att mängden arbete som en arbetare utförde inte bestämdes helt av arbetarens fysiska förmåga, utan i hög grad av dennes sociala motivation. Icke-ekonomiska belöningar hade oftast en avgörande betydelse för motivationen. Arbetarna behövde inte reagera på ledningen och dess riktlinjer och belöningar som enskilda individer, utan som gruppmedlemmar (Flaa et. al, 1998).

Human Relations anses ligga bakom självstyrande grupper, bättre arbetsmiljö och arbetsplatsdemokrati. Det finns dock några olika tolkningar av arbetsplatsdemokrati, bl.a. ökat inflytande för de anställda, ökad arbetstillfredsställelse, ökad trygghet i arbetet, ökad produktion och bättre effektivitet, möjligheter till självförverkligande samt självbestämmande (Flaa et. al, 1998).

Detta innebär att faktorer som grupper, ledarskap samt konflikter är faktorer som påverkar relationen (Lennéer-Axelson & Thylefors, 1991). Dessa faktorer bör sannolikt också påverkas av en förändring som förkortad arbetstid i organisationen (Brooks, 1999). Vi har därför valt att studera dessa faktorer närmare för att se hur de har påverkat relationen i organisationen efter införandet av kortare arbetstid.

3.3.1.3 Grupp

När vi talar om grupper i denna uppsats syftar vi till arbetsgrupper, dvs. formella eller informella grupper som tillkommit för att lösa arbetsuppgifter och som har en viss varaktighet. Organisationer kan ses som en samling arbetsgrupper och vad som sker i och mellan grupperna är därför av stor betydelse för organisationen (Abrahamsson & Andersen, 1996). En arbetsgrupp kan vara uppgiftsorienterad (sociogrupp) eller relationsorienterad (psykogrupp). Sociogrupperna har en formell struktur och finns till för något speciellt. Det viktiga är vad som presteras och inte hur gruppen och dess medlemmar mår. Psykogruppen är däremot en grupp utan formell struktur som kännetecknas av känslor och förtrolighet. Det viktiga i denna grupp är inte vad som presteras utan hur dess medlemmar mår. En och samma grupp kan dock vara psyko- respektive sociogrupp i olika situationer. Exempelvis fungerar arbetsgruppen som en sociogrupp när arbetsuppgifterna utförs på en given plats och tid. Dvs. gruppen har en struktur och det finns en formell ledare och regler för det som skall utföras. Efter arbetspasset går dock gruppmedlemmarna till kafferummet och talar om hur de känner



för arbetssituationen m.m. Alla arbetsgrupper pendlar mellan socio- och psykgruppen och ibland kan de kollidera (Mathiasson, 1994).

Kommunikationen är något som i hög grad uttrycker en grups atmosfär. Den är även i de flesta fall liktydig med arbetsklimatet. Samtidigt utgör kommunikationen det viktigaste verktyget i gruppens samarbete. En bra kommunikation behövs för att gruppen skall kunna fatta beslut, lösa problem och sköta relationer. I arbetsgruppen är den uppgiftsorienterade kommunikationen störst, men värdet av det sociala och informella utbytet skall inte underskattas. Det bidrar till en behaglig temperatur i gruppen och håller kanalerna öppna för den mer faktabaserade arbetskommunikationen. Gruppssammanhållningen beror istället på om alla medlemmar känner till de gemensamma målen och på gruppens attraktivitet. Gruppens attraktionsförmåga är i sin tur styrd av den behovstillfredsställelse som gruppen ger de enskilda medlemmarna; behov av prestige, vänner, meningsfyllt arbete och en god lön. Grundvalen för sammanhållningen är avgörande för gruppens effektivitet. En förändring i arbetssituationen kan vara en minst lika god och utvecklingsbefrämjande åtgärd som någon psykoterapi (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 1992).

För att deltagarna i en grupp skall få en allmän socialpsykologisk insikt som är till för att öka förståelsen för de praktiska samarbetsproblem som de anställda möter i det dagliga arbetet. Detta kallas vanligtvis för teamträning (Rubenowitz, 1994).

3.3.1.4 Ledarskap

Ledarskap är den process genom vilken en person påverkar andra att nå uppställda mål (Bruzelius & Skärvad, 1995). Adir (1979) kom fram till att en ledare måste tillfredsställas på tre olika områden för att det skall vara ett bra och effektivt ledarskap. De tre områdena är; arbetsuppgiftens behov, individernas behov samt behovet av underhåll av team (Brooks, 1999).

Ledaren har stor betydelse för den anställdes arbetsengagemang, prestationer samt tillfredsställelse. Ledarskap avser förmågan att optimalt ta tillgängliga materiella och personliga resurser som finns och få de underordnade medarbetarna att utföra goda prestationer inom ramen för organisationens syfte och mål (Rubenowitz, 1994). Även Lange & Odabas (2003) poängterar ledarens roll, vilken enligt dem är att få sina medarbetare att känna engagemang och motivation till sitt arbete.

Chefer måste inse att grupper alltid fungerar på två olika nivåer; uppgift och relation. De måste kunna hantera både nivåerna om de skall få grupperna effektiva. De viktiga skeenden de behöver ha en inblick i är informella roller, gruppnormer, personliga konflikter och ledarskap (Bolman & Deal, 1997).

3.3.1.5 Konflikt

En konflikt betyder enligt Mathiasson (1994) en tvist, motsättning eller sammanstötning. Konflikter kan uppstå när det är svårt att förena olika intressen på alla nivåer, dvs. mellan grupper, individer eller mellan över- och underordnade i en organisation. Det finns många olika anledningar till varför en konflikt uppstår i en organisation (Brooks, 1999). Olsson (1988) har kommit fram till fyra olika typer av konflikter (Mathiasson, 1994):

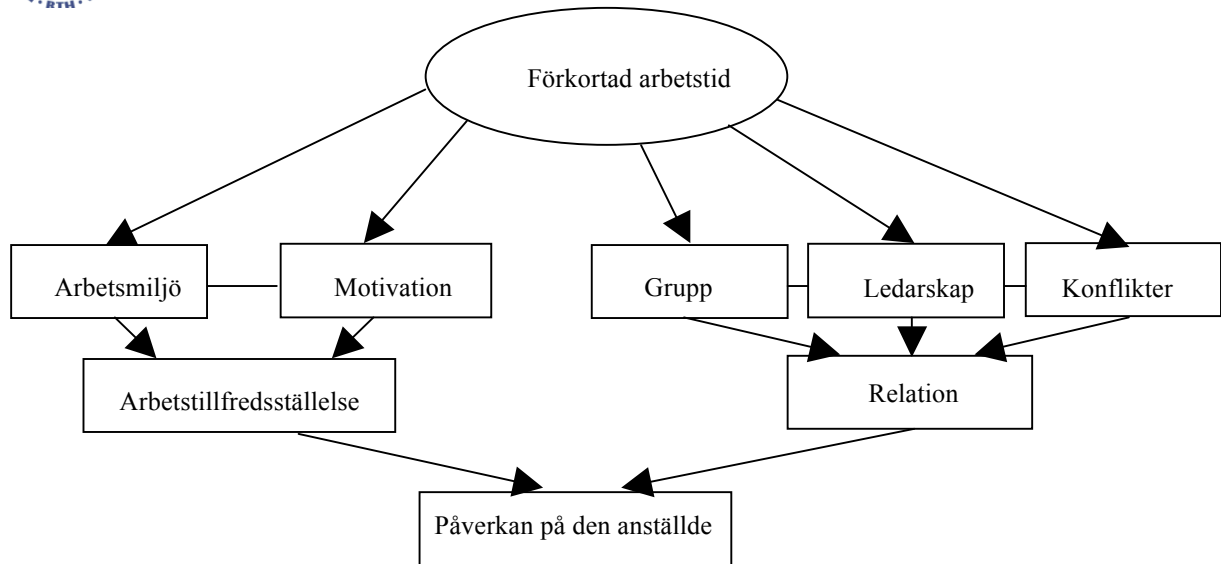


- Individuella brister – konflikten beror på att en person gör fel, detta löses genom att en individ ändrar på sig eller lämnar den sociala situationen.
- Yttre orsaker – konflikten har materiella orsaker eller skapas av yttre krafter i förhållande till den sociala situationen.
- Relationsproblem – konflikten orsakas av bristfälliga relationer mellan människor och löses genom förbättrad kännedom och kommunikation.
- Reell motsättning – konflikten kan uppstå av många anledningar och måste lösas i öppen konfrontation.

Enligt Jacobsen & Thorsvik (1997) uppstår en så kallad rollkonflikt då en anställd ställs inför olika förväntningar, där vissa av dem är svåra att uppfylla utan att det går ut över arbetskolligor. Rollkonflikter är vanliga eftersom organisationsstrukturen har en rad förväntningar på hur en anställd på en viss position skall handla, och dessa sammanfaller inte alltid med det som andra människor i organisationen förväntar sig. Rollkonflikter är speciellt vanliga på mindre arbetsplatser. Där blir nämligen de sociala relationerna mellan ledare och underordnade oundvikligen ganska nära, och ledaren beroende av ett gott personligt förhållande till de underordnade för att få sina sociala behov på arbetsplatsen tillfredsställda. Frånvaro av konflikter är inget tecken på styrka eller mognad, snarare på rädsla eller likgiltighet.

3.4. Analysmodell

Eftersom studien syftar till att undersöka de inre värdenas (arbetstillfredsställelse och relationer) förändring vid en arbetstidsförkortning, valde vi att studera dessa utifrån ett antal faktorer som vi ovan redogjort för i teoriavsnittet; Arbetsmiljö, motivation, grupp, ledarskap och konflikter. Vidare leder arbetsmiljön och motivationen till arbetstillfredsställelsen samt grupp, ledarskap och konflikter till relation. Dessa är även rubrikerna i teorin, intervjuguiden samt i analys- och empiriavsnittet. I analysen knyts samtliga respondenters ståndpunkter från olika befattningar och företag samman och kopplas ihop med teorin och våra egna tolkningar. Nedan redovisas analysmodellen:



Figur 3.1 Analysmodell, Egen bearbetning

4 Empiri

Inledningsvis sker en allmän presentation av de studerade företagen vilket följs av en beskrivning av hur företagen infört kortare arbetstid. Slutligen sker en redogörelse av intervju svaren.

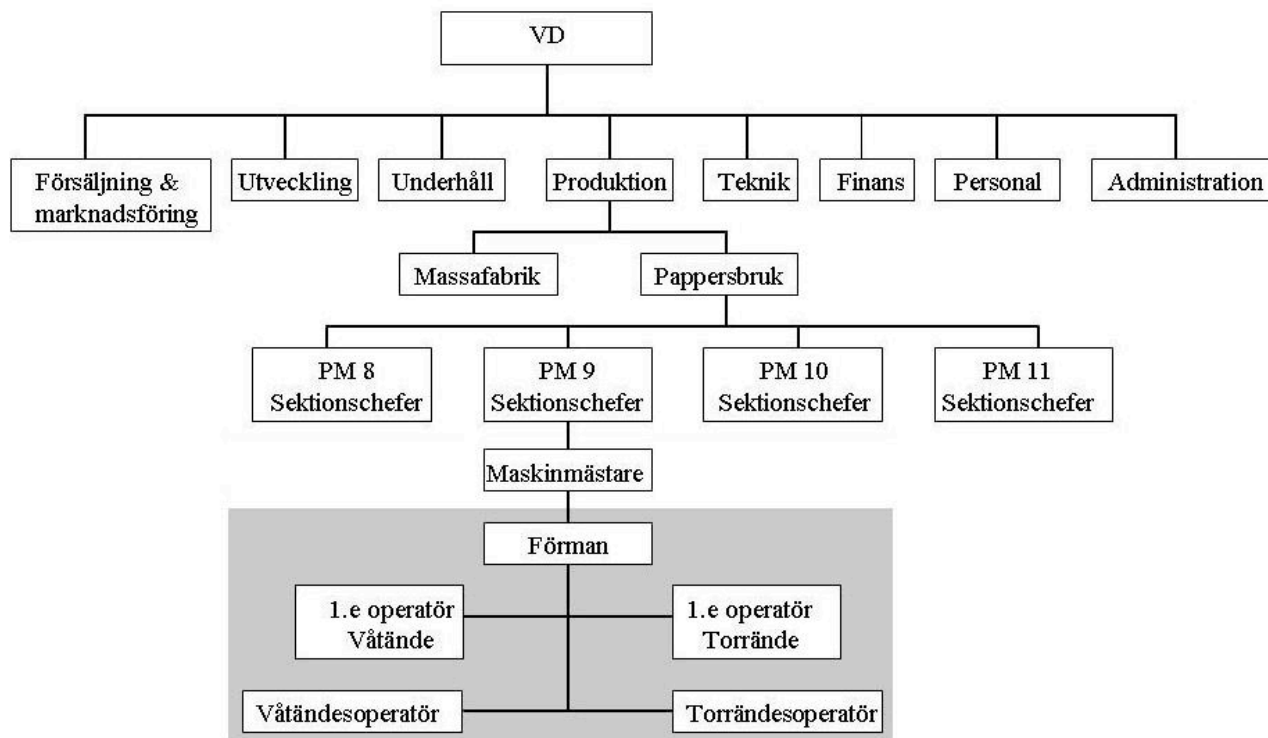
4.1. Presentation av de intervjuade företagen

4.1.1 Stora Enso Kvarnsveden AB

Kvarnsvedens pappersbruk ingår i den multinationella koncernen Stora Enso. Koncernen är en utav världsledarna inom skogsindustrin med 44 000 anställda i över 40 länder och omsatte under år 2002 ca 100 miljarder svenska kronor. Kvarnsvedens pappersbruk har 960 anställda och står för ca 3,5 miljarder kronor av koncernens totala omsättning. Anläggningen Kvarnsveden tillverkar mekanisk massa och papper i form av tidnings- och journalpapper. Pappersbruket är beläget vid Dalälven i Borlänge kommun, där pappersproduktion pågått i över 100 år. Ca 80 procent av tillverkningen exporteras och då främst till Tyskland och England (Kvarnsvedens pappersbruk, 2004-06-09). Anläggningen består av tre massalinjer och fyra pappersmaskiner. Under det kommande året kommer dock en pappersmaskin att ersättas och därefter blir anläggningen världens största pappersbruk (Kvarnsvedens pappersbruk, 2004-06-09)

Affärsidé: "Stora Enso Kvarnsveden AB skall vara en ledande tillverkare av trähaltigt tryckpapper i det övre kvalitetsregistret, för den europeiska marknaden. Arbetet bedrivs med öppenhet och en helhetssyn som överensstämmer med de grundläggande värderingarna" (Kvarnsvedens pappersbruk, 2004-06-09).

Företaget har även som mål att människan (de anställda) skall vara i centrum. Det främjar de faktorer som ger engagerade, motiverade och kompetenta medarbetare. Detta eftersom medarbetarna är företagets främsta resurs (Kvarnsvedens pappersbruk, 2004-06-09). Nedan illustreras företagets organisationsschema:



Figur 4.1 Organisationsschema för Stora Enso Kvarnsveden AB, Egen bearbetning

Vi har valt att selektera bort positioner och områden i Stora Enso Kvarnsvedens organisationsschema som vi anser vara irrelevanta för uppsatsen. PM 8-11 är namnen på företagets fyra pappersmaskiner. Vi har valt att endast återge en utav dessa. Detta pga. de grafiska begränsningarna och att samtliga pappersmaskiners organisation är uppbyggd på samma vis. Det gråmarkerade området utgör ett skiftlags uppbyggnad. Det är även de anställda som erhållit arbetstidsförkortning. Vid varje pappersmaskin finns det totalt 6 skiftlag där vardera består utav ca 10 personer.

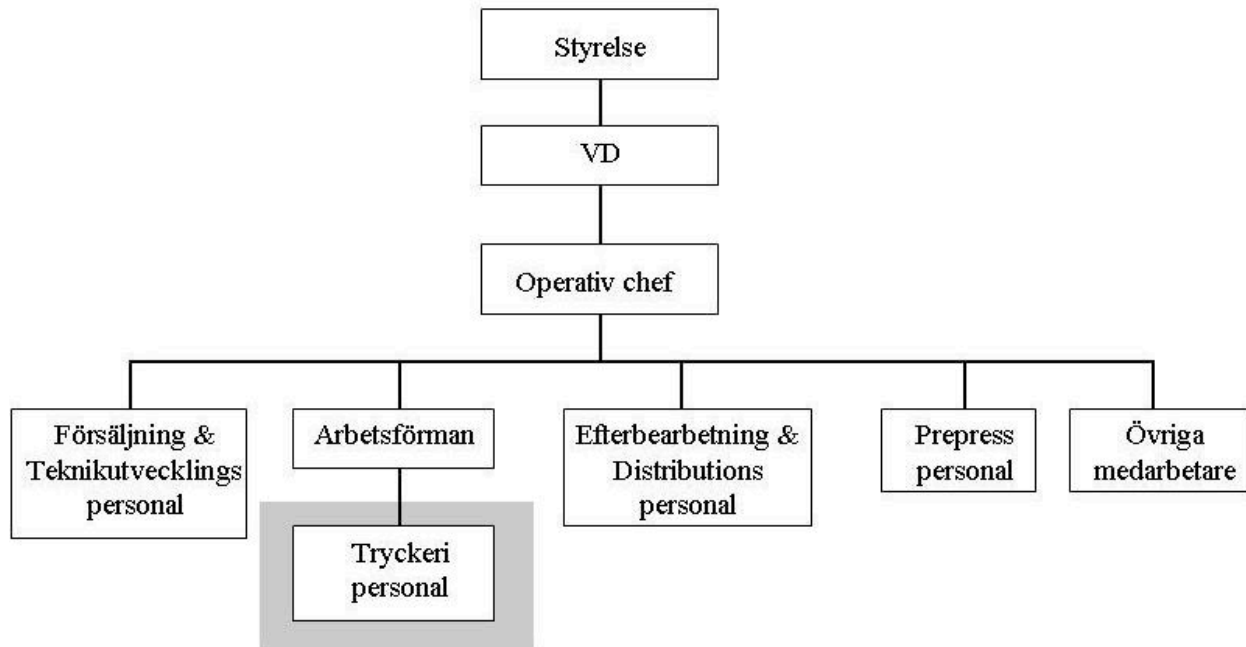
4.1.2 AWJ-Tryck AB

AWJ-Tryck är ett medelstort grafiskt företag med produktion och utbildning inom tryckt och digital medieproduktion. Företagets huvudkontor ligger i Nyköping, där merparten av de 19 anställda arbetar. 80 procent av företagets tryckta produktion kommer ifrån Stockholmsregionen. Inom utbildningsområdet består huvuddelen av kvalificerad yrkesutbildning (KY-utbildning). Årsomsättningen i hela verksamheten omfattar ca 17 mkr per år.

Affärsidé: "AWJ-Tryck AB är ett fullserviceföretag med produktion och utbildning inom tryckta och digitala medier."

Företaget har även en vilja att utveckla sina relationer till kunderna så att den information som kunderna vill mångfaldiga, produceras med rationella och kvalitetsmässigt effektiva metoder. Inom utbildningsområdet strävar AWJ-Tryck efter att utveckla utbildningskoncept som efterfrågas av de företag som producerar det material som skall mångfaldigas i mediebranschen.

AWJ-Tryck AB vill att företaget skall utvecklas tillsammans med sina medarbetare. De skall ha mod att prova på nya organisationsformer, för att skapa en ökad trivsel och en god livskvalitet bland sina medarbetare. Företagets ekonomiska mål är att kunna förverkliga verksamhetens och medarbetarnas ambitioner om utveckling (Broschyr om AWJ-Tryck AB). AWJ-Trycks organisationsschema ser ut på följande vis:



Figur 4.2 Organisationsschema för AWJ-Tryck AB, Egen bearbetning

Vilket figuren visar är AWJ-Trycks organisationsschema betydligt mindre än Stora Enso Kvarnsvedens. Den enkla förklaringen till det är att AWJ-Tryck är ett mindre företag med betydligt färre anställda. På AWJ är det fyra personer som arbetar med förkortad arbetstid, vilka är markerade med grå bakgrund i organisationsschemat.

4.2. Tillämpning av förkortad arbetstid på de intervjuade företagen

4.2.1 Stora Enso Kvarnsveden AB

Den 10 december 2003 bestämde koncernstyrelsen för Stora Enso Kvarnsveden i Borlänge att investera i en ny pappersmaskin. Beslutet föregicks av ett förprojekt som startade hösten 2002. Den nya maskinen skulle ersätta en av de fyra befintliga maskinerna. I samband med satsningen ville ledningen även införa året-runt-drift, för att utnyttja anläggningen bättre och bli mer konkurrenskraftigt. Merparten av företagen i pappersbranschen hade då redan infört året-runt-drift och kompenserat sina anställda med högre lön. Förslaget angående förkortad arbetstid hos Kvarnsvedens pappersbruk kom från en av de anställda. Nedan redovisas några väsentliga milstolpar som har med arbetstidsförkortningen på Kvarnsvedens pappersbruk att göra (Dagens arbete, 2004-06-07):

- Under Stora Enso Kvarnsvedens årliga personalseminarium år 2003 kom frågan upp om de anställda skulle kompenseras med förkortad arbetstid istället för högre lön. Utan förberedelse sade 80 procent att de föredrog kortare arbetstider framför högre lön vid året-runt-drift. Ledningen utarbetade ett system så att arbetstidsförkortningen



skulle kunna fungera rent praktiskt. Därefter lade de fram förslaget, vilket röstades igenom med 95 procents majoritet. Avtalet innebar därmed att hela Kvarnsvedens fabriksanläggning skulle införa året-runt-drift. På varje pappersmaskin skulle 6 skiftlag finnas istället för 5. Antalet personer per skiftlag skulle dock vara desamma, dvs. ca 10 personer. Införandet av ett nytt skiftlag på varje maskin innebar en nyanställning av 70 nya operatörer.

- Från december 2003 till påsken 2004 ingick de nyanställda i de gamla skiftlagen. Detta för att kunna genomföra utbildningar samt läras upp av ordinarie personal.
- Den 13 april 2004 gick startskottet för det nya arbetsschemat som innebar att två eller tre operatörer från de gamla skiftlagen bildade det 6:e skiftlaget. Varje anställd fick då börja arbeta två förmiddagar, två eftermiddagar och två nätter i följd, för att därefter vara ledig sex dagar i följd. Tidigare arbetade de tre skift av varje typ (förmiddag, eftermiddag och natt) och var därefter lediga i sex dagar. Under storhelgerna stängdes även anläggningen helt ned.
- Än idag är vardera pass 8 timmar långt vilket innebär att maskinerna går 24 timmar dygnet runt och året om. Det förekommer dock korta underhållsstopp var fjärde vecka. För de anställda innebär det nya schemat att det blir totalt nitton skift mindre per år. Med andra ord nitton extra lediga dagar för varje anställd. På årsbasis sänks arbetstiden från nuvarande 1608 till 1456 timmar per år. Lönen är dock densamma. (SIF, 2004-06-07)
- Även för alla anställda (främst tjänstemän) som arbetar dagtid på företaget har det skett en förändring, dock inte lika drastisk. De har fått 3,5 procent mer i lön och 2,5 procent mer ledighet, vilket totalt blir 32 timmar mer ledighet per år. Såväl semestern som ledigheten tas ut efter överenskommelse mellan chef och medarbetare. Skiftarbetarna har även fått tre veckors sammanhängande semester samt 5 000 kronor extra i semesterpremie. (SIF, 2004-06-07)

4.2.2 AWJ-Tryck AB

1986 införde AWJ-Tryck AB 6-timmars arbetsdag för sina tryckare i Nyköping. Anledningen till detta var att hitta en lösning på produktions- och investeringsproblemet som de hade i början av 80-talet (AWJ-Tryck, 2004-05-24). Sedan dess har det skett en del som har påverkat företaget:

- 1984 fanns ett dagskift med tre tryckare och en arbetsledare, samt ett kvällsskift med två tryckare och en arbetsledare. Arbetstiden var 8 timmar och produktionen var inte lönsam.
- 1985 försvann kvällsskiftet och företaget övergick till enbart dagskift med fem tryckare och en arbetsledare. Arbetstiden var fortfarande 8 timmar.
- 1986 införde företaget 6-timmars arbetsdag, vilket skapade två skift med två tryckare i vardera. Det första skiftet arbetade kl 6-12 och det andra kl 12-18. Företaget hade fortfarande endast en arbetsledare som arbetade normal arbetstid. Detta medförde att det första skiftet arbetade ett par timmar innan arbetsledaren började. Likadant gjorde



kvällsskiftet under ett antal timmar. Tryckarna fick betalt för 7 timmar plus ob-tillägg. Detta gjorde att de tjänade nästan lika mycket som de gjort tidigare. Genom detta kunde företaget utnyttja sina pressar bättre. De lade även märke till att produktionen per 6-timmarsskift var nästan lika hög som den hade varit tidigare med 8-timmars arbetsdag.

- 1990 införde företaget tre skift; kl 6-12, kl 12-18 och kl 18-24. På varje skift arbetar två tryckare, utan arbetsledare. Efter ett tag tog tryckarna nämligen så pass mycket ansvar att de kom att bli sina egna arbetsledare. Detta upplevdes positivt för såväl företaget som för tryckarna.

Företaget anser att de har vunnit mycket på att införa 6-timmars arbetsdag. Bl.a. har det medfört (AWJ-Tryck, 2004-05-24):

- Pressarna är igång 18 av 24 timmar.
- Genomloppstiden från beställning till leverans har minskat betydligt, vilket har medfört att AWJ:s konkurrenskraft har ökat.
- Produktionen per press och timme har ökat. Produktionen vid 8-timmars arbetsdag var ofta låg i början och slutet av arbetsdagen samt vid lunchtid. Vid 6-timmars arbetsdag är den effektiv hela tiden.
- Tryckarna har själva fått mer ansvar vilket medfört att det har högre arbetsglädje samt producerar bättre kvalitet.
- Fritiden för tryckarna har ökat vilket har gjort att deras livskvalitet har ökat eftersom de får mer tid med sin familj och till sina fritidsaktiviteter.
- Företaget har fått en bättre beredskap på enkla lösningar i hela organisationen. Detta har medfört att en del av arbetet kan utföras hemma istället för på företaget.

4.3. Stora Enso Kvarnsveden AB

4.3.1 Förändring

Den enda organisatoriska förändring som förkortningen av arbetstid har medfört är att företaget har infört ytterligare ett skiftlag, därmed består företaget idag av sex olika skiftlag. Detta har medfört att företaget varit tvungna att nyanställa personal för att få ihop till detta nya skiftlag. Förkortningen av arbetstiden har enligt ledningen indirekt påverkat de andra avdelningarna.

Förslaget att förkorta arbetstiden kom från de anställda själva. Företaget ville införa en arbetstidsförändring så att de även kunde köra maskinerna under storhelgerna. Alternativet var att höja lönerna för de anställda. Samtliga parter var positiva till införandet av förkortad arbetstid. En anställd hade till och med funderat på att sluta eftersom skiftarbete är tungt och krävande. Idag tycker han dock att det fungerar bättre och tror att han klarar av det en tid till. Anledningen till att personalen var så positiv till arbetstidsförkortningen var just att de skulle



få mer fritid och orka mer när de är på arbetet. Arbetsuppgifterna har inte förändrats för de anställda efter införandet av kortare arbetstid, detta tycker varken ledningen, mellancheferna eller de anställda. Dock kan de anställda idag uppleva att det känns som om de har mer att göra eftersom 2-3 personer har tagits bort på varje skift för att bilda ett sjätte skiftlag. En av mellancheferna upplever dock att han träffar personalen mindre pga. arbetsfördelningen efter införandet av förkortad arbetstid.

4.3.2 Arbetsmiljö

Det enda som ledningen ser, som kan upplevas som en negativ konsekvens av införandet av förkortad arbetstid, är att de har varit tvungna att splittra skiftlagen för att de tillsammans skall utgöra det sjätte skiftlaget. Detta kan enligt dem uppfattas som negativt eftersom de anställda är vana vid att arbeta tillsammans. Till en början kan det då vara svårt att bryta mönstret. Till det positiva ser ledningen den ökade fritiden för de anställda och att det idag går fortare att arbeta eftersom det är färre skift i rad. Även mellancheferna instämmer och anser att de anställda upplever det som positivt att inte arbeta så många skift i rad och tycker att det är lättare att gå till arbetet. En av mellancheferna framhäver att personalen kan uppleva det som negativt att de under sommaren får arbeta något mer än vad de tidigare gjort, men hoppas att det inte skall kännas alltför tungt. De anställda själva upplever det som positivt att det är roligare att gå till jobbet och att de orkar mer. Dessutom har de idag mer fritid än tidigare. De upplever inte att införandet av förkortad arbetstid har medfört någonting negativt.

Ledningen, och en av mellancheferna, tycker inte att de anställda kan påverka arbetstakten medan en annan mellanchefer tycker att de kan påverka den. Detta genom att de själva kan bestämma hur de skall utföra arbetsuppgifterna. Idag när de arbetar mindre är de mer utvilade och kan därför utföra arbetet mer effektivt. Däremot kan det enligt honom leda till nackdelar när de arbetar mindre som t.ex. att det blir lättare att informationen "faller mellan stolarna". De anställda upplever inte att de kan påverka arbetstakten eftersom den styrs av maskinerna. En anser dock att de kan påverka det som inte styrs av maskinerna och säger att de idag skall hinna med lika mycket som tidigare, trots att de idag arbetar mindre.

Arbetsklimatet mellan över- och underordnade har enligt ledningen inte påverkats genom införandet av förkortad arbetstid. Mellancheferna upplever inte heller att det har påverkats sedan införandet av förkortad arbetstid. En utav mellancheferna säger dock att det känns lite negativt att han inte träffar personalen lika mycket och ofta som tidigare. En av de anställda upplever inte att det har skett en förändring i och med införandet av förkortad arbetstid. Den andre upplever precis som en av mellancheferna att de idag inte träffas lika mycket som tidigare. Ledningen och mellancheferna anser inte att införandet av förkortad arbetstid har medfört att de anställda bättre kan använda sina kunskaper och erfarenheter utan att detta skedde tidigare när företaget införde rotation mellan de olika arbetsuppgifterna. Även personalen tycker inte att de bättre kan använda sina kunskaper och erfarenheter idag efter införandet av kortare arbetsdag.

Från ledningens synsätt har förutsättningarna för att personalen skall uppleva trivsel och kontakt med sina arbetskamrater förändrats. Han menar att de idag träffas mer sällan och att det borde påverka kontakten. Däremot anser han att personalen trivs bättre eftersom de tycker bättre om den nya skiftgången. Båda mellancheferna upplever också att trivseln för de anställda har ökat eftersom de idag är mer utvilade samt att kontakten mellan arbetskamraterna har blivit bättre. Bland de anställda råder det delad mening om det har blivit bättre eller ej. En anställd anser att det har blivit bättre medan en annan tycker att det inte har



förändrats sedan införandet av kortare arbetstid. Det är endast en av de anställda som upplever att arbetsbelastningen har blivit högre. Detta pga. att de idag måste hinna med att göra lika mycket som tidigare, fast på kortare tid.

4.3.3 Motivation

De anställda upplever att det är roligare att gå till arbetet idag efter införandet av förkortad arbetstid eftersom de känner sig piggare. Både ledningen och mellancheferna tror att personalen är mer motiverade idag eftersom de var så positiva till införandet av kortare arbetstid. De båda anställda upplever också att det har blivit mer motiverade till sitt arbete idag jämfört med innan arbetstidsförkortningen eftersom de arbetar mindre. Vidare tycker de att de är lämpliga för sina arbetsuppgifter och känner sig meningsfulla på arbetsplatsen. Detta har dock inte förändrats med arbetstidsförkortningen. Det är endast en anställd som upplever att han har fått större ansvar pga. införandet av kortare arbetsdag eftersom han idag ska hinna med att göra samma sak på kortare tid. De andra menar att detta inte har förändrats.

Det är endast en av mellancheferna som upplever att informationen till de anställda angående deras prestation har försämrats sedan införandet av kortare arbetsdag eftersom det är svårare att samla alla till mötena och ge dem information. Ingen av de intervjuade anser att beslutsfattandet angående arbetssituationen har förändrats. En av mellancheferna säger dock att de anställda idag möjligen fattar bättre beslut eftersom de är mer utvilade.

4.3.4 Grupp

Vilket tidigare nämnts har företaget infört ett sjätte skiftlag vilket medfört förändring i arbetsgrupperna. Förtroendet och respekten mellan gruppmedlemmarna och överordnade har blivit mycket bra i det sjätte skiftlaget eftersom de hade en teamträning tillsammans. I övrigt anser de intervjuade inte att förtroendet och respekten mellan över- och underordnade har förändrats sedan införandet av kortare arbetstid.

Ledningen och de anställda själva anser att de anställda är lika medvetna om organisationens mål efter införandet av kortare arbetstid som tidigare. Mellancheferna tror till och med att det kan ha blivit sämre eftersom det idag är svårare att få fram informationen till alla. Vidare hävdar ledningen, samt en anställd, att de idag arbetar något bättre tillsammans för att uppnå dessa mål. Mellancheferna och en annan anställd upplever dock inte det utan tycker att det är oförändrat jämfört med tidigare.

När det gäller ansvar tror ledningen och en av de anställda inte att de anställda tar mer utav det idag mot vad de gjorde innan arbetstidsförkortningen. Detta tycker dock mellancheferna och den andre anställda har blivit bättre sedan införandet av arbetstidsförkortningen eftersom de nyanställda idag måste börja ta ansvar tidigare jämfört med hur det var innan.

I fråga om kommunikationen mellan de anställda, samt mellan de anställda och cheferna, tror ledningen att det har blivit bättre i det skiftlag som varit på teamträning. I de övriga skiftlagen upplever mellancheferna att kommunikationen mellan anställda och chef kan ha blivit sämre mot vad det var tidigare. Däremot tror de inte att kommunikationen mellan de anställda har påverkats. De anställda själva upplever att kommunikationen dem emellan har blivit bättre efter införandet av kortare arbetsdag eftersom de idag är mer utvilade och positiva. Däremot tycker de inte att kommunikationen mellan dem och chefen har förändrats.



Koncentrationen på enstaka arbetsuppgifter har enligt ledningen, mellancheferna och de anställda inte påverkats av arbetsstidsförkortningen. Ledningen och en av mellancheferna tror att den individuella arbetsprestationen har blivit bättre men att det inte enbart beror på arbetsstidsförkortningen. Den andra mellanchefen säger att det inte är så viktigt vad individerna presterar utan vad gruppen tillsammans presterar. De anställda själva upplever att deras arbetsprestation har blivit bättre sedan införandet av förkortad arbetstid.

Ledningen tycker att de anställda har hamnat i fokus sedan införandet av kortare arbetstid. Mellancheferna upplever däremot inte att de har uppmärksammat de anställda mer. En av dem upplever snarare att de har uppmärksamats mycket mindre eftersom de idag inte träffas lika mycket som tidigare. De anställda upplever inte heller att de har blivit mer uppmärksammade av sin chef eller av ledningen.

4.3.5 Ledarskap

De anställda upplever att engagemanget för sina arbetsuppgifter har ökat sedan införandet av förkortad arbetstid eftersom de idag inte behöver arbeta lika mycket som tidigare. De upplever även att arbetsprestationen har blivit bättre och att arbetstillfredsställelsen har ökat eftersom de idag känner sig mer utvilade och därför orkar mer.

4.3.6 Konflikt

Varken ledningen, mellancheferna eller de anställda upplever att konflikterna har påverkats av förkortningen av arbetstiden. Detta gäller såväl mellan de anställda som mellan de anställda och cheferna. En av mellancheferna kommenterar dock att det uppstått en del konflikter när de skall ta ut personal på övertid för att genomföra en utbildning. Detta hänger ihop med den lagstadgade veckovilan som infördes vid den nya skiftgången och medförde mycket diskussioner för hur det skulle lösas. Avundsjuka uppstod bland de anställda när någon skulle vara ledig från sitt skift för att följa med vid ett kurstillfälle. Han poängterar dock att konflikt kan vara en alltför kraftig benämning på problemet.

4.4. AWJ-Tryck AB

4.4.1 Förändring

Arbetsstidsförändringen har inte påverkat någon annan avdelning än de som arbetar på tryckeriet. Detta har dock enligt ägaren inte skapat någon avundsjuka mellan personalen, eftersom facket genomförde en undersökning för att säkerställa det. På AWJ-Tryck kom förslaget att införa förkortad arbetsdag från ägaren själv och inte från personalen, så självklart var han positiv till arbetsstidsförkortningen. Likaså var det med personalen, de upplevde också att arbetsstidsförkortningen var någonting positivt när den väl skulle införas.

Arbetsstidsförkortningen har enligt ägaren medfört många förändringar, bl.a. har attityden hos personalen förändrats. De tar idag mer ansvar och godkänner sitt eget arbete. Han anser dock att det finns fler faktorer bakom förändringen men att arbetsstidsförkortningen är en viktig del i detta. Arbetsstidsförkortningen ledde inte till några nyanställningar men däremot medförde det att de som redan var anställda i företaget fick behålla sina arbeten vilket inte hade varit möjligt om inte arbetstiden hade förkortats.



4.4.2 Arbetsmiljö

Ägaren har inte uppmärksammat att arbetstidsförkortningen medfört någonting negativt, vilket den anställde har gjort. Han fick problem med barnomsorgen när han skall arbeta på natten. Det har dock idag lösts genom nattdagis och han tycker nu att det fungerar bra. Dessutom tycker han det är negativt att inte ha någon lunch. Eftersom de endast arbetar sex timmar i rad får de inte det, men samtidigt får han automatiska avbrott som uppstår vid tryckningen, vilket är positivt. Ytterligare positiva effekter är att det blir mer tid över till familjen.

Arbetsuppgifterna har inte förändrats efter införandet av kortare arbetstid. Den anställde upplever inte att han kan påverka arbetstakten. Däremot måste han i större utsträckning fatta sina beslut själv, vilket han kan påverka takten på. Såväl ägaren som den anställde anser att det blir mer gjort idag efter införandet av förkortad arbetstid. Arbetsklimatet mellan över- och underordnade har enligt ägaren blivit bättre eftersom den anställde själv måste fatta fler beslut. Det gör att den anställde känner större ansvar idag. Enligt den anställde har detta dock inte förändrats sedan införandet av kortare arbetstid. Varken den anställde eller ägaren upplever att de anställda idag har större möjlighet att använda sina kunskaper och erfarenheter för att utföra sitt arbete.

Ägaren tror att om de anställda är mer utvilade när de kommer till arbetet har de större möjlighet att uppleva trivsel och gemenskap med sina arbetskamrater. Samtidigt är det bara två som arbetar samtidigt och detta tror han gör att gemenskapen inte har blivit bättre. Även den anställde ser ingen förändring i gemenskapen. Varken ägaren eller den anställde upplever att arbetsbelastningen har blivit högre.

4.4.3 Motivation

Den anställde upplever inte att det är lika tungt att gå till arbetet idag när han inte arbetar lika mycket. Detta har därför medfört att han har en bättre känsla när han skall gå dit. Han tillägger även att han ibland går till jobbet trots att han känner sig halvdålig, istället för att som tidigare stanna kvar hemma.

Ägaren anser att de anställda idag planerar sin tid bättre och är mer aktiva. Det medför enligt honom att de är mer motiverade till sina arbetsuppgifter än innan införandet av förkortad arbetstid. Den anställde däremot anser sig inte vara mer motiverad idag utan ser endast arbetet som en inkomstkälla.

Arbetsuppgifterna känns meningsfulla enligt den anställde. Han upplever även att han lär sig nya saker när han arbetar på andra avdelningar. De anställdas ansvar har ökat efter införandet av kortare arbetstid eftersom företaget har tagit bort arbetsledarna. Därmed får de anställda idag fatta betydligt fler beslut själva än vad de fick tidigare. Även beslutsfattandet angående arbetssituationen har förändrats i och med det ökade ansvaret.

Den anställde upplever att han inte får veta allting utan endast när han har gjort någonting dåligt eller fel. Han menar att det skulle vara roligt att ibland också få höra när någonting bra har gjorts. Detta har dock inte förändrats sedan införandet av förkortad arbetstid, vilket även ägaren instämmer i.



4.4.4 Grupp

Arbetsgrupperna har inte förändrats sedan införandet av kortare arbetstid. Varken den anställde eller ägaren kan säga om respekten mellan gruppmedlemmarna har förändrats. Den anställde anser inte heller att respekten mellan gruppmedlemmarna och chefen har förändrats sedan införandet av kortare arbetstid. Ägaren anser dock att det har blivit bättre mellan gruppmedlemmarna och chefen eftersom det idag inte finns någon arbetsledare utan de anställda går direkt till chefen om det är någonting som de behöver hjälp med.

Medvetenheten om avdelningens mål har dock inte förändrats och heller inte för att tillsammans arbeta för att dessa mål skall uppfyllas. Friheten har ökat för de anställda eftersom de idag måste fatta fler beslut själva. Kommunikationen har blivit bättre mellan arbetskamraterna och mellan de anställda och chefen, men ägaren tror inte att det endast beror på införandet av förkortad arbetstid. Både ägaren och den anställde upplever att den individuella arbetsprestationen har blivit bättre sedan införandet av förkortad arbetstid.

Personalen och företaget i helhet har blivit väldigt uppmärksammade av såväl medier som politiker, som varit intresserade av företagets övergång till 6-timmars arbetsdag. Detta har medfört att det blivit en stor diskussion mellan de anställda och ledningen om just förkortad arbetstid.

4.4.5 Ledarskap

Den anställde upplever även att engagemanget för arbetet har ökat sedan arbetstidsförkortningen, samt att arbetsprestationen blivit bättre. Detsamma gäller för arbetstillfredsställelsen som även den har ökat eftersom de anställda idag är mer utvilade.

4.4.6 Konflikt

Varken ägaren eller den anställde upplever att det har blivit mer konflikter pga. arbetstidsförkortningen.

5 Analys

I detta avsnitt analyseras empirin mot vår teoretiska referensram. Samtidigt sker egna tolkningar av vad arbetstidsförkortningen medfört.

5.1. Förändring

Anledningen till att ett företag väljer att genomföra en förändring kan bero på många olika faktorer. För AWJ-Tryck handlade det om att hitta en lösning på produktions- och investeringsproblemet. På Stora Enso Kvarnsveden handlade det om att införa året-runt-drift för att på så sätt kunna utnyttja anläggningen bättre och därmed bli mer konkurrenskraftiga. För båda företagen innebar arbetstidsförkortningen en planerad förändring (Robbins, 1998).

Arbetstidsförkortningen har inte haft den stora påverkan på företagen som vi inledningsvis trodde att den skulle ha. Vi förväntade oss att arbetstidsförkortningen skulle genomsyra hela organisationen, dvs. från verkstadsgolv upp till ledning. Detta visade sig dock inte stämma. Detta kan bero på att företagens olika avdelningar är mer självständiga och inte speciellt beroende av varandra för att kunna utföra sina arbetsuppgifter. På så sätt har detta inte lett till merarbete för andra avdelningar i organisationen. Dessa tankar var grundade på tidigare gjorda studier samt den teori som vi valt att använda oss av. Våra förväntningar och tankar presenterades i teoriavsnittet (3.4 Analysmodell). Trots detta anser vi att arbetstidsförkortningen är en förändring av andra ordningen (Robbins, 1998), eftersom det har medfört relativt stora förändringar för de avdelningar och den personal som varit direkt inblandade. Dock har det inte haft en stor påverkan på andra avdelningar i företaget.

Vår analysmodell kommer att ställas mot den insamlade empirin senare i detta analysavsnitt. Vad vi förväntat oss av arbetstidsförkortningen och vad som verkligen inträffat i företagen kommer då att tas upp i slutet av detta analysavsnitt. Anledningen till att vi trodde att förändringen skulle påverka hela organisationen var att Brooks (1999) påstod att de olika faktorerna som ligger under de psykologiska faktorerna, dvs. motivation och arbetsmiljö, inte bara påverkar individen utan även hela organisationen.

5.2. Arbetsmiljö

Rubelowitz (1994) tar upp fem mål som skall uppfyllas för att de anställda skall uppleva en god arbetsmiljö. Dessa är att styra arbetstakten, ha ett bra arbetsklimat till sina chefer, möjlighet att använda sina kunskaper och erfarenheter, känna en bra trivsel och kontakt till sina kollegor samt att arbetsbelastningen är optimal i alla avseenden. Oavsett befattning eller företag är de överens om att arbetstakten samt kunskap och erfarenhet inte har förändrats av arbetstidsförkortningen.

Ledningen på AWJ-Tryck upplevde däremot att de anställda klarade av mer under sex timmar mot vad de tidigare hade gjort under åtta timmar, vilket innebär att de idag arbetar fortare. Detsamma gäller för de anställda, dvs. de upplever att de får lika mycket gjort idag trots att de arbetar mindre. Detta var inget som förvånade oss utan tvärtom förväntade vi oss att personalen som idag arbetar mindre skall arbeta effektivare. Anledningen till detta vara att vi



tidigare hade läst artiklar och rapporter som visade resultat på detta. Där bland forskningsrapporten som Olsson (1999) skrev om 6-timmars arbetsdag med heltidslön i Stockholms stad och vad det skulle betyda för personalen, brukarna och ekonomin.

Det råder delad mening kring hur arbetsklimatet har påverkats efter arbetstidsförkortningen bland anställda och chefer på de båda företagen. Denna förändring på AWJ-Tryck beror på att de vid förkortningen av arbetstiden tog bort mellancheferna som ledde till att de anställda fick mer ansvar. Däremot anser majoriteten inte att arbetsbelastningen har påverkats av organisationsförändringen. Vi trodde däremot att de anställda skulle känna att arbetsbelastningen hade blivit högre eftersom de skall hinna med lika mycket fast på kortare tid.

Även åsikterna beträffande kontakten mellan arbetskamraterna skiljer sig. Eftersom arbetstiden är kortare anser de flesta anställda att de idag är mer utvilade och positiva. Dessa faktorer har tillsammans haft en positiv påverkan på trivseln och kontakten arbetskamraterna emellan. Däremot tycker ledningen att kontakten har blivit sämre eftersom de inte dagligen träffar personalen och ser hur de fungerar tillsammans i vardagen. Vidare menar Rubenowitz (1994) att ju fler av dessa mål som uppnås, desto större personlig tillfredsställelse och engagemang känner den anställde. Även om de anställda endast känner en förbättring när det gäller kontakten och trivseln med kollegorna, upplever de alla ett ökat engagemang.

5.3. Motivation

Enligt en teori som behandlar motivation på arbetsplatsen har forskarna kommit fram till att en individs motivation påverkas av tre psykologiska tillstånd; upplevd meningsfullhet, upplevt ansvarstagande samt kunskap angående resultatet av sin arbetsprestation (Brooks, 1999). Det enda av dessa tre som har påverkats efter införandet av förkortad arbetstid är ansvarstagandet. Informationen till den anställde angående dennes prestation och upplevd meningsfullhet har inte påverkats enligt såväl ledningen som de anställda. Dock tycker mellancheferna att informationsspridningen till de anställda har blivit betydligt sämre eftersom de idag inte träffas lika ofta som tidigare.

Vidare hävdar motivationsteoretiker att det finns fem olika karaktärer angående arbetet som skall uppmuntras att fylla det psykologiska tillståndet för att leda till arbetsmotivation. Dessa karaktärer utgörs av; variation i arbetsskickligheten, identifiering av passande arbetsuppgifter, betydelsefullhet i arbetsuppgifterna, självständighet i beslutsfattande samt feedback på arbetet (Brooks, 1999). Dessa olika karaktärer har inte påverkats förutom att de anställda på AWJ-Tryck upplevt en självständighet i beslutsfattandet. De anställda på Kvarnsveden upplever att arbetstidsförkortningen har inneburit ökat ansvar.

Samtliga anställda anser inte att informationen om dennes prestation har påverkats av arbetstidsförkortningen utan tycker att den fortfarande är relativt dålig. Trots detta anser samtliga att arbetsmotivationen har ökat. Med andra ord påverkas motivationen till stor betydelse av det ansvarstagande och beslutsfattande som den anställde har. Däremot upplever varken ledningen eller mellancheferna på Kvarnsveden att ansvarstagandet eller beslutsfattandet har förändrats sedan införandet av förkortad arbetstid. Trots att ledningen inte har gett personalen mer ansvar känner de att de får ta mer ansvar vilket har lett till att de idag känner sig mer motiverade. Detta kan bl.a. bero på två olika faktorer. En aspekt är att de anställda vill gengälda företaget eftersom de känner att de har mottagit en förmån i form av



arbetstidsförkortning. Det kan även bero på att de anställda och ledningen har olika uppfattning av vad ansvar är.

Mellancheferna tror att de anställda idag känner sig mer utvilade. Vidare tror de att detta positivt kan påverka de beslut som den anställde måste ta. Dessutom anser ledningen, både på Kvarnsveden och AWJ-Tryck, att motivationen har ökat sedan införandet av förkortad arbetstid. Däremot anser mellancheferna att det är alldeles för tidigt att uttala sig om detta. Vi trodde i likhet med ledningen att motivationen skulle öka bland personalen efter införandet av kortare arbetstid. Detta eftersom de får mer ledighet och därmed känner sig mer utvilade när de kommer till arbetet.

5.3.1 Arbetstillfredsställelse

Arbetstidsförkortningen har för de anställda inte medfört mycket negativt utan snarare bara positiva saker. Det som dock kan ses som negativt är att de anställda på AWJ-Tryck inte längre har lunch och att de efter införandet fick problem med barnomsorg på kvällarna. Till det positiva ser de att fritiden har ökat samt att de känner sig mer utvilade och därför orkar mer på arbetet. Robbins (2000) hävdar att den sociala relationen är viktig för att den anställda skall känna arbetstillfredsställelse. Den sociala delen i arbetsmiljön anser de anställda har blivit bättre sedan införandet av förkortad arbetstid, vilket har varit en bidragande orsak till att de idag känner större arbetstillfredsställelse. Detta ser vi på det samband som finns mellan arbetstillfredsställelse och motivation, eftersom de anställda upplever att de är motiverade ökar även arbetstillfredsställelsen (Brooks, 1999). Med anledning av Brooks (1999) resonemang var detta ingenting som förvånade oss, dvs. att det fanns ett samband mellan motivation och arbetstillfredsställelse.

I likhet med den undersökning som Herzberg utförde för att urskilja vad som låg bakom anställdas arbetstillfredsställelse, kom han fram till att bl.a. ansvarstagandet var en av de faktorer som bidrog till en ökad arbetstillfredsställelse. Dessa faktorer kallade Herzberg för motivationfaktorer (Bakka et. al, 1999). Vi har kommit fram till att ansvar och kontroll över sin egen arbetssituation utgör den motivationsfaktor som ligger till grund för ökad arbetstillfredsställelse, vilket har framkommit i empirin. Övriga fem motivationsfaktorer anser vi därför inte ligga till grund för ökad arbetsstillfredsställelse. Precis som Brooks (1999) hävdar Herzberg att det fanns ett samband mellan arbetstillfredsställelse och motivation.

Herzberg utvecklade även faktorer som han kom att kalla hygienfaktorer, som utgjordes av relationen mellan över- och underordnad samt förhållandet kring arbetets utformande (Jacobsen & Thorsvik, 1998). Dessa faktorer utgör endast en minskning av vantrivsel och låg arbetstillfredsställelse (Wolvén, 2000). Hygienfaktorerna i form av den sociala miljön har blivit bättre efter införandet av förkortad arbetstid. Detta beror på att relationen mellan arbetskamraterna och mellan anställda och överordnade har blivit bättre sedan införandet av förkortad arbetstid. Vi kan därmed med stöd från teori och empiri konstatera att de faktorer som har störst påverkan på arbetstillfredsställelsen är att de anställda känner ansvarstagande samt att det sociala i arbetsmiljön fungerar bra.

5.4. Grupp

Grupperna på AWJ-Tryck och Kvarnsveden kan ses som både socio- och psykogrupper. Dels finns det ett gemensamt mål som de anställda tillsammans skall uppnå, samtidigt som personalen skall känna välbefinnande på arbetsplatsen (Abrahamsson & Andersen, 1996).



Efter införandet av arbetstidsförkortning har psykogrupperna fått en större roll. Detta märks tydligast på Kvarnsveden eftersom de poängterar att personalen idag arbetar bättre tillsammans mot organisationens mål. Ett tecken på att samtliga anställda idag mår bättre är att de har en positivare känsla när de går till arbetet.

Kommunikationen är en viktig faktor hos en grupp och påverkar till stor del hur bra arbetsklimatet är (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 1992). Det råder delad mening om kommunikationen inom grupperna, samt mellan grupp och överordnad, har förbättrats i och med arbetstidsförkortningen. Majoriteten på båda företagen anser dock att kommunikationen har förbättrats. En anställd hävdar att det beror på att de idag är mer utvilade och positiva på arbetet. Vidare har gruppens attraktionsförmåga ökat eftersom de enskilda medlemmarna känner mer meningsfullhet i arbetet och en ökad belöning i form mindre arbetstid med bibehållen lön (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 1992).

Vilket tidigare nämnts har Kvarnsveden infört ett sjätte skiftlag till följd av arbetstidsförkortningen. För att skapa en sammanhållning och ökad förståelse för praktiska samarbetsproblem, som de anställda möter i det dagliga arbetet, skickades det nya skiftlaget iväg på teamträning (Rubenowitz, 1994). Detta har lett till att psykogrupperna stärkts extra mycket i detta skiftlag.

5.5. Ledarskap

Enligt Rubenowitz (1994) samt Lange & Odabas (2003) spelar ledaren en stor roll för att få de anställda engagerade och tillfredställda i arbetet. Samtliga anställda känner att engagemanget för sina arbetsuppgifter har ökat sedan införandet av förkortad arbetstid. För att grupperna skall bli effektiva måste cheferna inse att grupperna fungerar på två olika nivåer; uppgift och relation (Bolman & Deal, 1997). Vi har uppmärksammat vikten av en bra relation mellan gruppmedlemmar och överordnade. Meningarna skiljer sig i fråga om respekt och tillit har påverkats av arbetstidsförkortningen. Dock anser de att detta har blivit betydligt bättre i det tillkomna sjätte skiftlaget på Kvarnsveden. Att det inte märktes några tydliga skillnader i ledarskapet efter införandet av kortare arbetsdag var någonting som förvånade oss. Detta eftersom Robbins (1998) i likhet med Brooks (1999) hävdar att de sociologiska förutsättningarna, dvs. ledarskap, grupp och konflikter, inte bara påverkar gruppen utan även individen. Robbins (1998) ger även en förklaring på hur de påverkar varandra. Individens uppfattningsförmåga och gruppens kommunikation sammanlänkar gruppen och individen med varandra. Detta medan gruppen binds samman med organisationen genom ledarskap samt organisationens struktur och uppbyggnad. Anledningen till att det inte syns några direkta skillnader i ledarskap kan vara att cheferna inte påverkats av arbetstidsförkortningen och därmed arbetar på samma sätt som de gjorde före förändringen.

5.6. Konflikt

Enligt Mathiasson (1994) betyder konflikt; en tvist, motsättning eller sammanstötning. Ledningen och mellancheferna på båda företagen anser inte att konflikterna har påverkats av införandet av förkortad arbetstid. Även de anställda instämmer att konflikterna och motstridigheterna inte har påverkats av arbetstidsförkortningen. Vi tolkar då det som att företagen ser en konflikt som något betydligt starkare än en tvist, motsättning eller sammanstötning. En annan orsak till att samtliga inte såg några konflikter, kan vara att det är ett känsligt område som gärna inte diskuteras. Brist på konflikter är dock inget tecken på styrka eller mognad, utan snarare på rädsla eller likgiltighet (Jacobsen & Thorsvik, 1997).



Den enda konflikt som nämndes var motsättningarna kring ledighet inför utbildningar på Kvarnsveden. Denna konflikt ser vi som en reell motsättning som kan uppstå av många anledningar och måste lösas i öppen konfrontation (Mathiasson, 1994). Konflikten kan även liknas vid en rollkonflikt som vanligen uppstår där ledaren är beroende av ett gott personligt förhållande till de underordnade för att få sina sociala behov på arbetsplatsen tillfredställda (Jacobsen & Thorsvik, 1997).

5.6.1 Relation

Efter införandet av förkortad arbetstid har Hawthorne-effekten inte uppkommit på något utav företagen eftersom personalen inte känner sig mer uppmärksamrad av ledningen. Trots detta har de anställdas ansvarstagande stimulerats och trivseln ökat vilket har medfört att de idag presterar bättre (Bruzelius & Skärvad, 1995).

I och med den kortare arbetstiden upplever personalen en positiv känsla när de skall bege sig till arbetsplatsen. Detta för att inte missa den trevliga gruppsamvaron på jobbet. Förespråkarna till Human Relations teori menar att när detta verkar fullt ut i en organisation känner sig personalen tillfredställd på arbetet (Flaa et. al, 1998).

Det är inte den fysiska förmågan som styr mängden arbete som en arbetare utför utan i hög grad dennes sociala motivation (Flaa et. al, 1998). Detta tolkar vi som att den sociala relationen påverkar den anställdes prestationsförmåga.

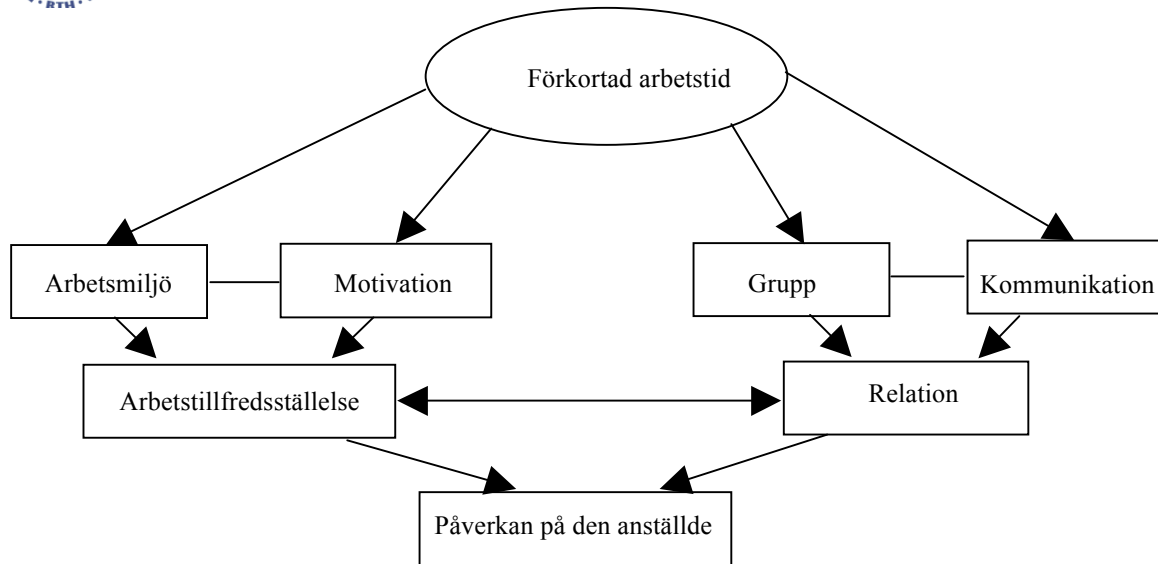
5.7. Modifierad analysmodell

När vi reflekterar kring vår analysmodell och den insamlade empirin, finner vi att det krävs en vidareutveckling av analysmodellen. Den modell som presenterades i teoriavsnittet bygger på vår teoretiska referensram. Vävs den sedan samman med vår empiri ger den en bättre förståelse av vad som händer med de inre värdena i samband med en organisations arbetstidsförkortning. Modellen behöver därmed modifieras en del.

Den teoretiska analysmodellen behandlade arbetstillfredsställelse och relation som två separata faktorer där arbetstillfredsställelsen speglar individen och relationen speglar gruppen. Analysen visar dock att de faktorer som har störst påverkan på arbetstillfredsställelsen är att de anställda känner att det sociala i arbetsmiljön fungerar bra, dvs. relationerna. Därmed borde modellen visa på ett samband mellan arbetstillfredsställelse och relation.

Vidare visar empirin på att inga direkta förändringar har skett, varken när det gäller ledarskap eller konflikter i samband med arbetstidsförkortningen. Därmed blir endast grupper kvar som en dimension till relationerna. Gruppen innefattar dock en hel del där främst kommunikationen spelar en stor roll. Majoriteten på bägge företagen ser nämligen en förbättring gällande kommunikationen och hävdar att det beror på att de idag är mer utvilade och positiva till arbetet. Kommunikation bör därför ses som en egen dimension under relationerna.

Den nya analysmodellen ser därmed ut enligt följande:



Figur 5.1 Modifierad analysmodell, Egen bearbetning



6 Slutsatser

Avslutningsvis redovisas slutsatserna som är resultatet av tolkningarna i analysen.

I metodavsnittet nämnde vi att vi såg den stora skillnaden i antal anställda företagen emellan som något intressant. Vi förväntade oss då att upptäcka några markanta skillnader i svaren mellan företagen. Detta kan vi dock nu konstatera att vi inte funnit. Slutsatserna redovisas därmed i samma följd som analysen gjordes.

Arbetsmiljö De anställda upplever att det ökade ansvaret har lett till att de idag är mer effektiva. Med andra ord får de lika mycket gjort idag fast på kortare tid. Trots detta upplever de inte att arbetsbelastningen är för hög. Även kontakten mellan arbetskamraterna har förbättrats betydligt, vilket har medfört att de anställda känner ett större engagemang för sitt arbete. I likhet med Lange & Odabas (2003) tolkar vi att just det sociala i arbetsmiljön är viktigt för individen och har en inverkan på arbetstillfredsställelsen.

Motivation Det ökade ansvaret som personalen upplever har medfört att samtliga känner en ökad arbetsmotivation. Även beslutsfattandet hos de anställda på AWJ-Tryck har bidragit till den ökade motivationen. Arbetstidsförkortningen har också gjort att de anställdas beslutsfattande idag har förbättrats. Detta beror till störst del på att personalen känner sig utvilad när de kommer till arbetet vilket ökat deras motivation.

Arbetstillfredsställelse Den sociala arbetsmiljön har efter införandet av förkortad arbetstid blivit bättre. Med andra ord är det sociala i arbetsmiljön viktig för de anställda och har en stor inverkan på arbetstillfredsställelsen. Därmed ser vi ett samband mellan arbetstillfredsställelsen och motivationen. De anställda upplever att om de är motiverade ökar även arbetstillfredsställelsen.

Grupp Psykogrupperna har fått en allt större roll i organisationen i och med arbetstidsförkortningen. Det framstår tydligast i det nya skiftlag som bildats på Kvarnsveden p.g.a. att de genomfört teamträning. Idag arbetar de anställda bättre tillsammans för att uppnå avdelningens mål. Samtidigt har känslan inför arbetet förbättrats. Majoriteten anser även att kommunikationen har blivit bättre eftersom personalen är mer utvilade och positiva.

Ledarskap Inom detta område finns det inga direkta slutsatser att dra eftersom det inte syns några direkta skillnader efter införandet av kortare arbetstid. Dock har ledarskapet stärkts i det nya skiftlag som bildats i samband med arbetstidsförkortningen på Kvarnsveden. Grunden till denna förbättring ligger säkerligen mer i den genomförda teamträningen än i arbetstidsförkortningen.

Konflikt Bristen på konflikter i samband med arbetstidsförkortningen behöver inte tyda på att organisationerna är sunda. Dessutom kan betydelsen av begreppet konflikt tolkas på flera sätt och upplevas i olika grad. Anledningen till att empirin inte visar på några direkta konflikter kan även bero på att det är ett känsligt område som företagen inte gärna delar med sig av.



Relation Det är inte den fysiska förmågan utan den sociala motivationen som styr. Efter införandet av förkortad arbetstid har gruppsamvaron blivit bättre. Genom detta ser vi att den sociala relationen har en stark påverkan på den anställdes prestationsförmåga.

Slutligen har vi kommit fram till att det inre värdet arbetstillfredsställelse samt motivationen har ett starkt samband med varandra. Detta eftersom de anställda upplever att de idag är mer motiverade vilket även lett till ökad arbetstillfredsställelse. De faktorer som påverkar arbetstillfredsställelsen i de undersökta företagen är att de anställda känner ansvarstagande trots att ledning och mellanchefer inte känner att de gett de anställda större ansvar. Dessutom fungerar det sociala i arbetsmiljön bättre idag. När dessa faktorer fungerar i företaget känner sig de anställda mer motiverade, vilket gör att de presterar bättre. Slutligen leder detta till en ökad produktivitet för företaget som genom detta förhoppningsvis ökar sin vinst. Svaret på vår forskningsfråga blir därmed att de anställdas inre värden; arbetstillfredsställelse och relationer, visar på positiva resultat i samband med en arbetstidsförkortning.

6.1. Förslag till fortsatta studier

Efter att ha avslutat uppsatsen har vi kommit fram till att det skulle vara intressant att inom ett par år studera hur de inre värdena har påverkats på Stora Enso Kvarnsveden. Detta eftersom företaget nyligen infört förkortad arbetstid. Vi skulle därför tycka det var intressant att se om det endast var nyhetens behag som ledde till de resultat som vi fick fram eller om det är någonting bestående.

Vidare tycker vi att det skulle vara intressant att mer i detalj studera arbetstidsförkortning och dess effekter på maskiner, vad det gäller reparationer, livslängd samt stopptider. Detta för att se om vinsten av arbetstidsförkortningen överstiger dessa kostnader.

Dessutom hade det varit intressant att studera arbetstidsförkortningen på flera företag. Detta för att se hur de inre värdena har förändrats och för att därefter kunna dra några generella slutsatser, vilket vi inte kunnat göra då vi endast har studerat två företag.



7 Källförteckning

7.1. Referenser

- Abrahamsson, B. & Andersen, J. A., (1996), *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*, Malmö: Liber-Hermods, ISBN 91-23-01761-9
- Alfredsson, L., (1990), *Arbetsstid*, Eskilstuna: Arbetsgivarförbundet SFO, ISBN 91-87368-15-3
- Anxo, D. & Lundström, S., (1997), *Drivkrafter för flexibla arbetstider – Kartläggning av svensk FoU om arbetstidens längd och förläggning*, Uppsala: Ord & Form, ISBN 91-88530-57-4
- Arbetsmarknadsdepartementet, Regeringskansliet (1996), *Arbetsstid – längd, förläggning och inflytande*, Stockholm: Regeringskansliets förvaltningskontor, ISBN 91-38-20388-X
- Bakka, J. F., Fivelsdal, E. & Lindkvist, L., (1999), *Organisationsteori: Struktur – kultur - processer*, Malmö: Liber Ekonomi, ISBN 91-47-04394-6
- Birchall, D. & Lyons, L., (1996), *Skapa morgondagens virtuella organisation*, London: Pitman Publishing, ISBN 91-7698-074-X
- Bolman, L. G. & Deal, T. E., (1997), *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, Lund: Studentlitteratur, ISBN 91-44-00610-1
- Boström, G., Eriksson, C., Pettersson, B., Starrin, B. & Svensson, P-G., (1996), *Arbetslöshet, folkhälsa och välfärd – Budskap, sammanhang, följder, utvägar*, Stockholm: Folkhälsoinstitutet, ISBN 91-885-65-30-0
- Brooks, I., (1999), *Organisational Behavior – Individuals, Groups and the Organisation*, London: Financial Times Management, ISBN 0 273 63286 8
- Bruzelius, L. H. & Skärvad, P-H., (1995), *Integrerad organisationslära*, Lund: Studentlitteratur, ISBN 91-44-40467-0
- Ekman, R. & Arnetz, B., (2002), *Stress – Molekylerna, Individerna, Organisationen och Samhället*, Stockholm: Liber AB, ISBN 91-47-04895-6
- Essemyr, M., (2002), *Arbetsstiden – Kortare arbetstid eller mer ledigt*, Stockholm: Statens Offentliga Utredningar – Kommittén för nya arbetstids- och semesterregler (Knas), ISBN 91-38-21621-3, SOU 2002:12
- Flaa, P., Hofoss, D., Holmer-Hoven, F., Medhus, T. & Rønning, R., (1998), *Introduktion till organisationsteori*, Lund: Studentlitteratur, ISBN 91-44-00243-2
- Granberg, O., (1998), *Personaladministration och organisationsutveckling*, Borås: Natur och Kultur, ISBN 91-27-07085-9



Greenberg, J. & Baron, R. A., (2000), *Behavior in organizations – understanding and managing the human side of work*, New Jersey: Prentice-Hall Inc., ISBN 0-13-085280-5

Hedberg, B., Dahlgren, G., Hansson, J. & Olve, N-G., (1994), *Imaginära organisationer*, Malmö: Liber-Hermods, ISBN 91-23-01318-4

Holme, I. M. & Solvang, B. K., (1997), *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Lund: Studentlitteratur, ISBN 91-44-00211-4

Hägerfors, A. & Brattgård, B., (1993), *Bred delaktighet i förändringsarbete – översikt över de senaste årens forskning*, Uppsala: Ord & Form AB, ISBN 91-8746-078-5

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J., (1998), *Hur moderna organisationer fungerar*, Lund: Studentlitteratur, ISBN 91-44-00545-8

Lange, M. M. & Odabas, A-M., (2003), *Minska ohälsa, skapa arbetsglädje, uppnå resultat tillsammans*, Stockholm: Kommentus Förlag, ISBN 91-7345-125-8

Lennér-Axelsson, B. & Thylefors, I., (1992), *Arbetsgruppens psykologi, Om den psykosociala arbetsmiljön – gruppdynamik, relationer, arbetsroller, ledarskap, konflikter, förändring och personliga olikheter*, Borås: Natur och Kultur, ISBN 91-27-03059-8

Lind, J-I. & Skärvad, P-H., (1997), *Nya team i organisationernas värld*, Malmö: Liber ekonomi, ISBN 91-47-04042-4

Lundahl, U. & Skärvad, P-H., (1999), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Lund: Studentlitteratur, ISBN 91-44-01003-6

Malmberg, J., Byrgren, M. & Hansson, M., (2003), *Kartläggning av arbetstidsförkortningar 2002-2003*, ISSN 1401-2928

Mathiasson, C., (1994), *Praktisk gruppsykologi*, Lund: Studentlitteratur, ISBN 91-44-38671-0

Näringsdepartementet, Regeringskansliet, (2000), *Kortare arbetstid – för och emot*, Stockholm: Regeringskansliets grafiska service, ISBN 91-38-21176-9, Ds 2000:22

Olsson, B., (1994), *Kortare arbetsdag – en väg till ett mer ekologiskt arbetsliv?*, Stockholm: Företagsekonomiska Institutionen & Personalekonomiska Institutet (PEI) vid Stockholms universitet, ISBN 91-7153-182-3

Olsson, B., (1994), *6-timmars arbetsdag med 8-timmars betalning – En personalekonomisk kalkyl på hemtjänsten i Kiruna*, Stockholm: Personalekonomiska institutet (PEI) vid Stockholms universitet, Fallstudie nr 91:1

Olsson, B., (1999), *6-timmars arbetsdag med heltidslön i Stockholms stad – Vad betyder det för personalen, brukarna och ekonomin?*, Stockholm: Företagsekonomiska institutionen, PEI rapport 1999:1, ISBN 91-89192-12-5

Robbins, S. P., (2000), *Essentials of Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice-Hall Inc., ISBN 0-13-083572-2



Robbins, S. P., (1998), *Organizational behavior – concepts, controversies and applications*, New Jersey: Prentice-Hall Inc., ISBN 0-13-896192-1

Rubenowitz, S., (1994), *Organisationspsykologi och ledarskap*, Göteborg: Akademiförlaget i Göteborg AB, ISBN 91-24-16633-2

Wallén, G., (1996), *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, Lund: Studentlitteratur, ISBN 91-44-36652-3

Weiss, J. W., (2001), *Organizational Behavior and Change – Managing Diversity, Cross-Cultural Dynamics, and Ethics*, Cincinnati: South-Western College Publishing, ISBN 0-324-02709-5

Wilson, F., (2000), *Organisation, arbete och ledning – en kritisk introduktion*, Malmö: Liber AB, ISBN 91-47-06109-X

Wolvén, L-E., (2000), *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*, Lund: Studentlitteratur, ISBN 91-44-01228-4

7.2. Övriga källor

AWJ-Tryck AB, *Sex timmar i femton år*, <http://www.awj.se/AWJ/sextim2.html>, 2004-05-24

AWJ-Tryck AB, *Så fungerar sex timmars arbetsdag*, <http://www.awj.se/AWJ/sextim.html>, 2004-05-24

AWJ-Tryck AB, Tryckt broschyr

Civilekonomen, (2004) *Fler vill jobba kort – FSI*, nr 3

Dagens Arbete, (2003-06-26), *Kvarnsveden kortar arbetstiden*, <http://www.dagensarbete.se/home/da/home.nsf/0/D67A347B90247C0DC1256D51004A70D6?OpenDocument>, 2004-06-07

Moderata samlingspartiet, Carlsson, G., *Kortare arbetstid ska inte lagstiftas fram*, <http://www.moderat.se/index.asp?mainid=5&subid=13&artid=2599>, 2004-05-03

SIF-tidningen, *Extra lönehöjning på Kvarnsvedens pappersbruk*, http://www.siftidn.sif.se/nyh/arkiv/nyhs/20040514110926a_nyh.shtml, 2004-06-07

Socialdemokraternas Ungdomsförbund, *6 timmars arbetsdag*, <http://www.stockholm.ssu.se/um/tidning/004/004sextimmar.html>, 2004-04-15

Stora Enso Kvarnsvedens pappersbruk, *Miljöredovisning 2001*, <http://www.miljostyrning.se/emas/redovisningar/emas107-2001se.pdf>, 2004-06-09

Stora Enso Kvarnsvedens pappersbruk, *Miljöredovisning 2001*, <http://www.storaenso.com/CDAvgn/showDocument/0,,1624,00.pdf>, 2004-06-09



Arbetstidsförkortning - för ökad arbetstillfredsställelse och bättre relationer

Sydsvenskan, (2004-06-07), *Schema som höll personalen frisk nerlagt*,
<http://w1.sydsvenskan.se//Article.jsp?article=10085698>, 2004-06-27

Telefonintervju med *Tommy Witedal, VD, Toyota Center Göteborg AB*, 2004-03-30

Vänsterpartiet, *10 skäl att korta arbetstiden*, <http://www.vansterpartietilerum.nu/2000.htm>,
2004-04-15



8 Bilagor

Förteckning över bilagor:

Bilaga 1

Intervjuguide - ledning

Bilaga 2

Intervjuguide - mellanchefer

Bilaga 3

Intervjuguide - anställda



Bilaga 1

Intervjuguide - ledningen

Förändring

1. Hur är företaget organiserat idag jämfört med före införandet av kortare arbetsdag? Syns det några förändringar i organisationsschemat?
2. Har förändringen av arbetstiden påverkat någon utav de avdelningar som inte var direkt påverkade av arbetsstidsförkortningen? På vilket sätt?
3. Var du positiv eller negativ till införandet av kortare arbetstid? Varför? Om positiv, tror du att det är förändringen i arbetstiden som har lett till en förbättring eller är det bara att det har skett en förbättring i sig?
4. Har arbetsstidsförkortningen medfört förändring i:
 - a) antal anställda ? (ex. nyrekryteringar p.g.a. skiftarbetet)
 - b) arbetsuppgifter? På vilket sätt?

Arbetsmiljö

5. Vilka positiva samt negativa konsekvenser har arbetsstidsförkortningen medfört för den enskilde anställda, anser du?
6. Har de anställda idag, efter införandet av arbetsstidsförkortningen, större möjlighet att påverka arbetstakten och på vilket sätt arbetsuppgifterna skall utföras på? Varför är det så, i så fall?
7. Anser du att arbetsklimatet mellan över- och underordnade förändrats i och med införandet av kortare arbetsdag? På vilket sätt? Varför?
8. Har den anställda idag större möjlighet att använda sina kunskaper och erfarenheter när det gäller arbetsuppgifterna? Har detta förändrats i och med införandet av förkortad arbetsdag? Varför i så fall?
9. Finns det förutsättningar för den anställda att uppleva god trivsel och kontakt med arbetskamraterna?
10. Har arbetsbelastningen idag blivit högre för den anställda? På vilket sätt?

Motivation

11. Anser du att de anställda är mer motiverade till sina arbetsuppgifter idag efter förändringen av arbetstiden? Hur märks det?
12. Har de anställdas ansvarstagade förändrats sedan införandet av förkortad arbetsdag? På vilket sätt?
13. Har informationen till den anställda angående resultatet av dennes arbetsprestation förändrats vid införandet av förkortad arbetsdag? På vilket sätt?
14. Har de anställdas beslutsfattande angående sin arbetssituation förändrats efter införandet av förkortad arbetsdag? På vilket sätt?

Grupp

15. Har arbetsgrupperna förändrats i och med arbetsstidsförkortningen? På vilket sätt?
16. Har förtroendet och respekten förändrats med arbetsstidsförkortningen mellan:



Arbetstidsförkortning - för ökad arbetstillfredsställelse och bättre relationer

- a) Gruppmedlemmarna? På vilket sätt?
 - b) Anställda och överordnad? På vilket sätt?
17. Tag ställning till följande påståenden angående situationen efter förändringen av arbetstiden. Anser du att det har blivit bättre, sämre eller är likvärdigt jämfört med tidigare?
- a) De anställda är medvetna om organisationens mål
 - b) De anställda arbetar tillsammans för att uppnå organisationens mål
 - c) Frihet under ansvar, dvs. att genom stödjande ledarskap ta ansvar för sin egna arbetsinsats.
 - d) Kommunikationen mellan anställda samt mellan anställd och chef
 - e) Koncentrationen på enstaka uppgifter
 - f) Individuella arbetsprestationer
18. Har de anställda uppmärksammats mer av er sedan införandet av kortare arbetsdag?



Bilaga 2

Intervjuguide - mellanchefer

Förändring

1. Var du positiv eller negativ till införandet av kortare arbetstid? Varför?
2. Har arbetstidsförkortningen medfört förändring i:
 - a) antal anställda ? (ex. nyrekryteringar p.g.a. skiftarbetet)
 - b) ledarskap på avdelningen? På vilket sätt?
 - c) arbetsuppgifterna för de anställda? På vilket sätt?

Arbetsmiljö

3. Vilka positiva samt negativa konsekvenser har arbetstidsförkortningen medfört för den enskilde anställda, anser du?
4. Har de anställda på din avdelning idag möjlighet att påverka arbetstakten och på vilket sätt arbetsuppgifterna skall utföras på? Har detta förändrats sedan införandet av kortare arbetsdag? På vilket sätt?
5. Har arbetsklimatet mellan dig och dina underordnade förändrats i och med införandet av kortare arbetsdag? På vilket sätt?
6. Har dina anställda idag större möjlighet att använda sina kunskaper och erfarenheter när det gäller arbetsuppgifterna? Har detta förändrats i och med införandet av förkortad arbetsdag? Varför i så fall?
7. Finns det bättre förutsättningar för dina anställda att uppleva bra trivsel och kontakt med arbetskamraterna?
8. Är arbetsbelastningen för hög för dina anställda? Har detta förändrats sedan införandet av förkortad arbetsdag?

Motivation

9. Anser du att dina anställda är mer motiverade till sina arbetsuppgifter idag efter förändringen av arbetstiden? På vilket sätt?
10. Har dina anställdas ansvarstagade förändrats sedan införandet av förkortad arbetsdag? På vilket sätt?
11. Har informationen till dina anställda angående resultatet av dennes arbetsprestation förändrats vid införandet av förkortad arbetsdag? På vilket sätt?
12. Har dina anställdas beslutsfattande angående sin arbetssituation förändrats efter införandet av förkortad arbetsdag? På vilket sätt?

Grupp

13. Har arbetsgrupperna förändrats i och med arbetstidsförkortningen? På vilket sätt?
14. Har förtroendet och respekten förändrats med arbetstidsförkortningen mellan:
 - a) Gruppmedlemmarna? På vilket sätt?
 - b) Anställd och överordnad? På vilket sätt?



15. Tag ställning till följande påståenden angående situationen efter förändringen av arbetstiden. Anser du att det har blivit bättre, sämre eller är likvärdigt jämfört med tidigare?
- a) De anställda är medvetna om organisationens mål
 - b) De anställda arbetar tillsammans för att uppnå organisationens mål
 - c) Frihet under ansvar, dvs. att genom ett stödjande ledarskap ta ansvar för sin egen arbetsinsats
 - d) Kommunikationen mellan anställda samt mellan anställd och chef
 - e) Koncentrationen på enstaka uppgifter
 - f) Individuella arbetsprestationer
16. Har dina anställda uppmärksammats mer av dig sedan införandet av kortare arbetsdag?

Konflikter

17. Uppstår det fler konflikter och motstridigheter mellan dig och dina anställda idag mot vad det gjorde före arbetstidsförkortningen? Kan du ge exempel på en vanligt förekommande konflikt?



Bilaga 3

Intervjuguide – anställd

Förändring

1. Var du positiv eller negativ till införandet av kortare arbetsdag? Varför?

Arbetsmiljö

2. Vilka positiva samt negativa konsekvenser har arbetsstidsförkortningen medfört för dig, anser du?
3. Har dina arbetsuppgifter påverkats av förändringen av arbetstiden? På vilket sätt?
4. Har du möjlighet att påverka arbetstakten och på vilket sätt som arbetsuppgifterna skall utföras på? Har detta förändrats sedan införandet av kortare arbetsdag? På vilket sätt?
5. Har arbetsklimatet mellan över- och underordnade förändrats? På vilket sätt?
6. Har du möjlighet att använda dina kunskaper, erfarenheter och anlag när det gäller arbetsuppgifterna? Har detta förändrats i och med införandet av förkortad arbetsdag?
7. Finns det förutsättningar för dig att uppleva bra trivsel och kontakt med dina arbetskamrater? Har detta förändrats vid införandet av kortare arbetsdag?
8. Har arbetsbelastningen blivit högre för dig, efter arbetsstidsförkortningen? På vilket sätt?

Motivation

9. Vilken känsla har du när du går till arbete? Har denna förändrats sedan införandet av kortare arbetsdag?
10. Har du blivit mer motiverad till dina arbetsuppgifter idag efter förändringen av arbetstiden? På vilket sätt?
11. Anser du att du är lämpad för dina arbetsuppgifter och att de är meningsfulla för dig? Har detta förändrats i och med arbetsstidsförkortningen?
12. Har du större ansvar angående dina arbetsuppgifter idag efter införandet av förkortad arbetsdag? På vilket sätt?
13. Har informationen till dig angående resultatet av din arbetsprestation förändrats vid införandet av förkortad arbetsdag? På vilket sätt?
14. Har ditt beslutsfattande angående din arbetssituation förändrats efter införandet av förkortad arbetsdag? På vilket sätt?

Grupp

15. Har arbetsgrupperna förändrats i och med arbetsstidsförkortningen? På vilket sätt?
16. Har förtroendet och respekten förändrats med arbetsstidsförkortningen mellan:
 - a) Dig och dina arbetskamrater? På vilket sätt?
 - b) Dig och din chef? På vilket sätt?
18. Tag ställning till följande påståenden angående situationen efter förändringen av arbetstiden. Anser du att det har blivit bättre, sämre eller är likvärdigt jämfört med tidigare?



Arbetstidsförkortning - för ökad arbetstillfredsställelse och bättre relationer

- a) Du är medvetna om organisationens mål
 - b) Du arbetar tillsammans med dina arbetskamrater för att uppnå avdelningens mål
 - c) Frihet under ansvar, d.v.s. Att genom ett stödjande ledarskap ta ansvar för sin egna arbetsinsats
 - d) Kommunikationen mellan dig och arbetskamrater samt mellan dig och din chef
 - e) Koncentrationen på enstaka uppgifter
 - f) Individuella arbetsprestationer
19. Har du uppmärksammats mer av din chef och ledningen sedan införandet av kortare arbetsdag?

Ledarskap

20. Hur har arbetstidsförkortningen påverkat dig vad det gäller:
- a) engagemang för arbetet? På vilket sätt?
 - b) Arbetsprestation? På vilket sätt?
 - c) Arbetstillfredsställelse? På vilket sätt?

Konflikter

21. Uppstår det fler konflikter och motstridigheter mellan dig och dina medarbetare idag mot vad det gjorde före arbetstidsförkortningen? Kan du ge exempel på en vanligt förekommande konflikt?
22. Uppstår det fler konflikter och motstridigheter mellan dig och din chef idag mot vad det gjorde före arbetstidsförkortningen?